



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع: —————

التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة
(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)).

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

-إشراف الدكتور:
*فريجة أحمد

-إعداد الطالبة :
*سعود أمال

اللجنة المناقشة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	عمر أوزينية	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	رئيسا
02	أحمد فريجة	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
03	زرفة بلقواس	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا
04	لزهر العقبي	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا



الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ، ب، ج، د	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
18	تمهيد
21-19	1- إشكالية الدراسة
22-21	2- أهمية و أسباب اختيار الدراسة
21	2-1- أهمية الدراسة
22	2-2- أسباب اختيار الدراسة
24-23	3- أهداف الدراسة
27-24	4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة
36-27	5- الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التمكين الإداري مفاهيمه ومقوماته	
38	تمهيد
46-39	1- التمكين الإداري و المفاهيم المتعلقة به
50-46	2- التوطئة التاريخية للتمكين
59-50	3- التمكين الإداري أهميته وأبعاده
61-60	4- مقومات وركائز التمكين
68-61	5- أسباب تطبيق أسلوب التمكين
77-68	6- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري

78	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة و أهدافها	
79	تمهيد
82-80	1- مفهوم المؤسسة
83	2- أهمية المؤسسة
85-84	3- وظائف المؤسسة
87-85	4- أنواع المؤسسة
88-87	5- عناصر المؤسسة
95-88	6- أهداف المؤسسة
98-95	7- النظريات المفسرة للجوانب التنظيمية للمؤسسة
99	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة	
101	تمهيد
105-102	1- التمكين الإداري وعناصر المؤسسة
104-102	1-1- التمكين الإداري والعنصر البشري (الموارد البشرية)
105	1-2- التمكين الإداري وعنصر القيادة
109-106	2- دور ومعوقات نجاح التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة
106	1-2- دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة
109-107	2-2- معوقات نجاح التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة
122-110	3- نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات
117-110	1-3- النماذج والتطبيقات
118	2-3- النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين الإداري
123	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
125	تمهيد
126	1- فروض الدراسة
131-127	2- مجالات الدراسة

131-127	2-1-المجال المكاني
131	2-2-المجال الزمني
131	2-3-المجال البشري
131	3-مجتمع الدراسة وخصائصه
133	4- المنهج المستخدم
136-134	5-أدوات الدراسة
137-136	6-الأساليب الإحصائية للدراسة
138	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
140	تمهيد
183-141	1-عرض وتحليل بيانات الدراسة
184	2- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الأولى
185	3- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الثانية
188-186	4- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة
188	5-التوصيات
189	خلاصة
192-191	خاتمة
200-194	قائمة المراجع
	الملاحق

كـهـ شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلاله العظيم ، و الشكر لله وحده لا شريك له على نعمه التي لا تحصى ولا تعد علينا ، سبحانه وتعالى و إليه المصير .

"الحمد لله الذي هدانا ولم نكن لنهتدي لولا أن هدانا الله" والذي منحنا القوة والصبر ليتم بنعمته علينا هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من تقدم لنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد

كما نقدم شكرنا الخاص والخالص لوالدنا أستاذنا الكريم الذي أخذ بأيدينا وأعطانا الثقة والإحسان والوقت والإيمان والسكينة والعنفوان و سلك بنا حتى بر الأمان، حفظه الله ورعاه وأدامه ذخرا للعلم ولطالبيه ،الأستاذ الفاضل والمربي المبدل : "فريجة أحمد" وما قلته فيه قليل .
و أتقدم بالشكر أيضا إلى كل أساتذتي الكرام الذين علموني معنى الحياة بالعلم ولم يبخلوا علينا بعلم و بالنصيحة أيضا ، وخاصة الأستاذ: "جوادي يوسف" و الأستاذ: "إبراهيم الطاهر"
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة جنرال كابل ببسكرة الذين رحبوا بنا وقدموا لنا يد العون بكل صدر رحب وأخص بالذكر السيدة: بركان نبيلة ، والسيد : هاني وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل ولو بكلمة أو بحرف أو ابتسامة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان النبيل إلى أحبتي اللواتي وقفن معي في أحلك الظروف

فمن يستحقن الوقوف والتحية على صنيعهن وأقولهم أحبكن "بوشاللق أمينة ، بوجوج راشدة ، وصغيرتي الحلوة : لعال أميرة .

كما أشكر وأقدر نجوم قلبي بوخليفة سارة ، وبوخليفة صافية و فلوس مسعودة".

كلام الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أحبه كلمة "إقرأ"

و كل من أوفى التبجيل للعلم والعلماء.

وإلى كل من أراد أن ينور درج الآخرين كالشمعة التي تضيء نفسها من أجل الآخرين

وإلى روح المرحوم والدي "أسكنه الله فسيح جنانه".

وإلى حبيبتي الغالية وتاج راسي التي ضحت بالكثير من أجل أن ترانا نعتري قمم العلم

ونشمخ شموخ الأبطال في معارك الحياة ، ونكتسي الأخلاق العالية

ونرتقي المراتب العليا في الدنيا والآخرة فهذا دائما دعاؤها . أمي الغالية .

إلى كل عائلتي كبيرا وصغيرا الذين منحوني الدعم ووقفوا إلى جانبي طوال هذا العمل

(علي ، محمد ، حياة ، سعاد ، بركتهم ، حليلة ، فاطمة ، هدى)

إلى التي غرست فينا ثمار العطاء الجليل والعمل الدءوب وخطت بقلمها في قلوبنا معنى

الوفاء أختي الغالية : "فتيحة"

إلى ماسة قلبي و طفلي المدللة "نورة"

إلى روح المنزل ودعائها "جمال الدين"

وإلى رفيقة دربي التي لم تبخل عليا بأي شيء ، صديقتي الغالية "سعيدة حميدة"

إلى توأم روحي وصفاء مهجتي "عيجاج حنيفة"

وإلى كل من أحبهم وبدون إستثناء

وإلى كل من أحبه العلم.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين	56
02	نتائج تطبيق التمكين الإداري على مستوى كل من الموظف والمؤسسة	121
03	أنواع مؤسسات SONELEC للكوابل	127
04	تصنيفات عمال جنرال كابل بسكرة و عددهم الإجمالي	132
05	قياس صدق ثبات أداة البحث	134
06	عرض وتحليل بيانات لمتغير الجنس	141
07	عرض وتحليل بيانات لمتغير السن	143
08	عرض وتحليل بيانات لمتغير المؤهل العلمي	144
09	عرض وتحليل بيانات لمتغير الخبرة	146
10	توزيع سن أفراد مجتمع البحث بحسب الجنس	147
11	توزيع المؤهل العلمي أفراد مجتمع البحث بحسب الجنس	148
12	توزيع الخبرة المهنية لأفراد مجتمع البحث بحسب الجنس	149
13	علاقة ثقة الموظف بمسؤوليه و تحقيق أهداف المؤسسة	150
14	علاقة تقبل المدير لآراء الموظفين وأهداف المؤسسة	151
15	علاقة إعلام الموظفين بجميع القرارات المتخذة في المؤسسة بأهدافه	152
16	علاقة عمل الموظف التي يمكن أن تتيح له فرصة التجديد والابتكار بأهداف المؤسسة	153
17	علاقة حرية و استقلالية الموظف بأهداف المؤسسة	154
18	علاقة مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وأهداف المؤسسة	155
19	علاقة إمكانية مناقشة الموظف للقرارات الصادرة عن مسؤوليه وأهداف المؤسسة	156
20	علاقة شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة بمجرد إلتحاقه بها و أهداف المؤسسة	157
21	علاقة تحمل الموظف تبعية قراراته المتخذة بأهداف المؤسسة	158
22	علاقة وصول معلومات سرية للموظف بأهداف المؤسسة	159
23	علاقة وجهة نظر الموظفين في العمل بأهداف المؤسسة	160

24	علاقة حل المواقف عن طريق الحوار بأهداف المؤسسة	161
25	علاقة تزويد الموظفين بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل و أهداف المؤسسة	162
26	علاقة توفير المؤسسة لقنوات اتصال يستخدمها الموظفين في جميع الاتجاهات داخلها بأهدافها	164
27	علاقة استفادة الموظف من خبرات من سبقوه في الميدان بأهداف المؤسسة	165
28	علاقة اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات الاتصال لدى موظفيها و أهدافه	166
29	علاقة ملائمة وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظف في عمله بأهداف المؤسسة	167
30	علاقة اتصال الموظف بزملائه من شأنها تطوير مهاراته بأهداف المؤسسة	168
31	علاقة التكنولوجيا المستخدمة من طرف الموظفين بأهداف المؤسسة	169
32	علاقة وجود توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل	170
33	علاقة توفر نظام معلوماتي يخدم الموظف في عمله بأهداف المؤسسة	171
34	علاقة امتلاك الموظف صلاحيات تدفعه لحل المواقف دون الرجوع للمسؤول بأهداف المؤسسة	172
35	علاقة استقلالية الموظف التي تخول له صنع القرار دون العودة إلى المسؤول بأهداف المؤسسة	173
36	علاقة الشعور بالمسؤولية لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة دون الرجوع للمسؤول خاصة في الحالات الطارئة بأهداف المؤسسة	174
37	علاقة تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل قريب من الموظف دون العودة للمسؤول بأهداف المؤسسة	175
38	شعور الموظف برقابة ذاتية تعزز مواقفه لدى المسؤولين	176
39	علاقة إبداع الموظف وعملية التفويض بأهداف المؤسسة	177
40	علاقة تفويض وتحمل مسؤولية الموظف في منصب أعلى منه بأهداف المؤسسة	178
41	علاقة الخبرة والتفويض بأهداف المؤسسة	179
42	علاقة المعرفة والمهارة العالية وتقلد منصب عالي وأكثر مسؤولية بأهداف المؤسس	180

181	علاقة مساهمة الموظف المباشرة في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية لأهدافها	43
182	علاقة معاقبة الموظف عند الخطأ في قراراته بأهداف المؤسسة	44
184	نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة	45
185	نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين و تحقيق أهداف المؤسسة	46
186	نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين و تحقيق أهداف المؤسسة	47

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي المعاصر	68
02	هرم ماسلو للحاجات	70
03	الوظائف الأساسية في الإدارة	84
04	عملية الإدارة بالأهداف	94
05	التتابع المرحلي للتمكين	111
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل بسكرة ENICAB	130
07	التمثيل البياني لمتغير الجنس	141
08	التمثيل البياني لمتغير السن	143
09	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي	144
10	التمثيل البياني لمتغير الخبرة	146
11	التمثيل البياني لعلاقة ثقة الموظف بمسؤوليه و تحقيق أهداف المؤسسة	150
12	التمثيل البياني لعلاقة تقبل المدير لآراء الموظفين وأهداف المؤسسة	151
13	التمثيل البياني لعلاقة إعلام الموظفين بجميع القرارات المتخذة في المؤسسة بأهدافه	152
14	التمثيل البياني لعلاقة عمل الموظف التي يمكن أن تتيح له فرصة التجديد والابتكار بأهداف المؤسسة	153
15	التمثيل البياني لعلاقة حرية و استقلالية الموظف بأهداف المؤسسة	154
16	التمثيل البياني لعلاقة مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وأهداف المؤسسة	155
17	التمثيل البياني لعلاقة إمكانية مناقشة الموظف للقرارات الصادرة عن مسؤوليه وأهداف المؤسسة	156
18	التمثيل البياني التمثيل البياني لعلاقة شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة بمجرد إلحاقه بها و أهداف المؤسسة	157
19	التمثيل البياني لعلاقة تحمل الموظف تبعية قراراته المتخذة بأهداف المؤسسة	158
20	التمثيل البياني لعلاقة وصول معلومات سرية للموظف بأهداف المؤسسة	159
21	التمثيل البياني لعلاقة وجهة نظر الموظفين في العمل بأهداف المؤسسة	160

161	التمثيل البياني لعلاقة حل المواقف عن طريق الحوار بأهداف المؤسسة	22
162	التمثيل البياني لعلاقة تزويد الموظفين بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل و أهداف المؤسسة	23
164	التمثيل البياني لعلاقة توفير المؤسسة لقنوات اتصال يستخدمها الموظفين في جميع الاتجاهات داخلها بأهدافها	24
165	التمثيل البياني لعلاقة استفادة الموظف من خبرات من سبقوه في الميدان بأهداف المؤسسة	25
166	التمثيل البياني لعلاقة اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات الاتصال لدى موظفيها و أهدافه	26
167	التمثيل البياني لعلاقة ملائمة وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظف في عمله بأهداف المؤسسة	27
168	التمثيل البياني لعلاقة اتصال الموظف بزملائه من شأنها تطوير مهاراته بأهداف المؤسسة	28
169	التمثيل البياني لعلاقة التكنولوجيا المستخدمة من طرف الموظفين بأهداف المؤسسة	29
170	التمثيل البياني لعلاقة وجود توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل	30
171	التمثيل البياني لعلاقة توفر نظام معلوماتي يخدم الموظف في عمله بأهداف المؤسسة	31
172	التمثيل البياني لعلاقة امتلاك الموظف صلاحيات تدفعه لحل المواقف دون الرجوع للمسؤول بأهداف المؤسسة	32
173	التمثيل البياني لعلاقة استقلالية الموظف التي تخول له صنع القرار دون العودة إلى المسؤول بأهداف المؤسسة	33
174	التمثيل البياني لعلاقة الشعور بالمسؤولية لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة دون الرجوع للمسؤول خاصة في الحالات الطارئة بأهداف المؤسسة	34
175	التمثيل البياني لعلاقة تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل قريب من الموظف دون العودة للمسؤول بأهداف المؤسسة	35
176	التمثيل البياني شعور الموظف برقابة ذاتية تعزز مواقفه لدى المسؤولين	36

177	التمثيل البياني لعلاقة إبداع الموظف وعملية التفويض بأهداف المؤسسة	37
178	التمثيل البياني لعلاقة تفويض وتحمل مسؤولية الموظف في منصب أعلى منه بأهداف المؤسسة	38
179	التمثيل البياني لعلاقة الخبرة والتفويض بأهداف المؤسسة	39
180	التمثيل البياني لعلاقة المعرفة والمهارة العالية وتقلد منصب عالي وأكثر مسؤولية بأهداف المؤسس	40
181	التمثيل البياني لعلاقة مساهمة الموظف المباشرة في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية لأهدافها	41
183	التمثيل البياني لعلاقة معاقبة الموظف عند الخطأ في قراراته بأهداف المؤسسة	42

مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطاتها وإلى حد بعيد في وقتنا الحالي محطة لكل باحث أراد ترجمة موروته النظري بإسقاط الدراسات العلمية على أرضية صلبة ليتمكن من كشف الحقائق من خلالها، كما تعلق عليها المجتمعات والدول آمالا لتصبح جزءا من الواقع ، وإدراكا شاملا وواعيا تحذو حذوه الدول ليسري سريان الوحي في الأدمغة المتعطشة للعلم والمعرفة ، فيتمخض عنه النظريات والمناهج العلمية التي تنهض بها الأمم لتعتمدها سراجا يتخذ به ، وثقافة تعتمدها هذه الدول لتصبح في مصف التقدم و الحداثة و العصرية ، هذا ما يمنحها القوة والسيطرة على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و حتى السياسية ، وباعتبار أن المؤسسة هي جملة من الوسائل المادية والبشرية والطاقات التي تمتزج في عملية إنتاجية لتحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله بالتنسيق وكافة الإجراءات والأساليب التي تسعى للتسيير الأمثل لها، حيث يمثل تداخل سياسات المؤسسات في العصر الحالي شبكة من التغيرات والتطورات التي تؤثر على نموها و سيرورة أهدافها المسطرة تحت تأثير توازن آلي يمنحه التوافق بين مواردها المادية والبشرية والتكنولوجيا التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عالمها الحيوي ، وهذا كون أن المنظمات بمختلف نشاطها تعد همزة وصل بين الأفراد في المجتمع ، و الفكر البشري المتطور بدوره والخاضع لنظريات علمية قابلة للتطبيق والاختبار في الواقع لذا تبحث هذه المؤسسات دائما على الاستراتيجيات والأساليب التي تسمح لها بتحديد سلوكيات الأفراد العاملين بها وفهمهم أكثر، ومحاولة تدارك الأخطاء التي قد تقع والبحث دائما على التسيير الجيد والأمثل لمختلف الموارد ، لكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا توفر ضبط أكبر ورقابة أكثر ومسؤولية أكبر للحصول على طاقات إبداعية توظف كل مهاراتها ومعارفها بالمؤسسة ، والتي تسعى اليوم إلى ترسيخ روح المبادرة و روح فريق العمل و ثقافة الحوار التي تشجع على التواصل السليم والتوجه

الصحيح لمسار تبادل المعلومات بتوظيف شبكة اتصالية جيدة على جميع الأصعدة أيضا بتقدير هذا الفرد الموظف بها عن طريق منحه فرص في المشاركة في اتخاذ القرار كونه ينتمي إليها ويعمل لصالحها وهو الأقرب للموقف أو المشكلة و لا يحتاج إلى إحالة قرارات بإمكانه من خلالها التصرف- على المسؤول الأعلى منه و لأن القرارات تمثل عنصرا حيويا لنجاح المؤسسة ما يشجعها على عملية تفويض الموظف ومنحه مختلف الصلاحيات التي تؤهله للعمل بحرية خاصة الصناعية منها مع التخلص من الثقافات التقليدية التي تتمثل في الاعتماد على الهيكل التنظيمي العمودي ، وتبديله بالأفقي مع شفافية وديمقراطية التسيير، كما أن المؤسسات في القرن الواحد والعشرون تبحث عن إستراتيجيات توجد من خلالها تحديد وقياس مدى التوازن القائم بين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية ، طبعاً وهذه إشارات في مجملها توحى وبشكل صريح لما يسمى بثقافة التمكين الإداري ، ومن أجل وتحقيق مسار علمي في هذا بحث وفهم أكثر للموضوع المراد دراسته أرادت الباحثة أن تعزز معالمه باختيارها لمتغيرين رئيسيين الأول تمثل في التمكين الإداري والثاني تعلق بأهداف المنظمة وهذا بتوثيق ستة فصول لهذا العمل ، حيث جاء **الفصل الأول** تحت تسمية **موضوع الدراسة** وتطرقنا فيه إلى عرض مفصل شمل ماييلي: ضبط وتحديد إشكالية الدراسة أهمية و أسباب اختيارها ، أهداف الدراسة ، التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة ، الدراسات السابقة ، و هذا ما يضع الباحث في إطار نظري ومنهجي صحيح. أما **الفصل الثاني** فكان تحت عنوان **التمكين الإداري مفاهيمه ومقوماته** وتضمن أولاً مفهوم التمكين الإداري واندرجت تحته التوطئة التاريخية للتمكين ، ثم التمكين الإداري أهميته وأبعاده وأهدافه ، مقومات وركائز التمكين ، أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه ، النظريات المفسرة للتمكين الإداري. أما **الفصل الثالث** كان تحت عنوان **المؤسسة وأهدافها** و عرض فيه ماييلي: مفهوم المؤسسة ، أهميتها ، أنواعها عناصرها و أخيراً أهدافها الذي يعد متغيراً تابعاً في هذه الدراسة .

أما الفصل الرابع فكان بعنوان: علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة وجمع في طياته أهم العناصر في البحث والتي تمثلت في: عرض التمكين الإداري وعناصر المؤسسة ، التمكين الإداري والعنصر البشري (الموارد البشرية) ، التمكين الإداري وعنصر القيادة ، دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب معوقات نجاحه ، نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المنظمات النماذج والتطبيقات النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين الإداري.

وأما الفصل الخامس فعنون بـ: الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في التطبيق الميداني واختبار الفرضيات على أرضية مؤسسة الكوابل ببسكرة ENICAB ولخصت الخطوات كمايلي: فروض الدراسة ، مجالات الدراسة وتمثلت في المجال المكاني و البشري ومجتمع الدراسة وخصائصه ، المنهج المستخدم ، أدوات الدراسة ، الأساليب الإحصائية للدراسة وفي الأخير الفصل السادس بعنوان: عرض البيانات ونتائج الدراسة الذي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تحولت إلى جملة من الأرقام ذات دلالات إحصائية و تمثيلات بيانية تسمح بتحليل الفرضيات والتعليق عليها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و النتائج العامة للدراسة وبطبيعة الحال الخاتمة ثم المراجع فالملاحق. وهذا الفصل سمح وبشكل أكثر وضوح من تحقيق المواجهة الفعلية للموروث النظري و الواقع الميداني ومدى صدق اختيارات الباحثة التي سعت طوال مشوار بحثها العلمي و إصابتها في اختيار معالجة مثل هذه المواضيع التي تحتاج إلى الطرح العلمي المكثف، مع اختيار التوقيت المناسب لتوظيف مثل هذه المواضيع الحديثة والتي تتطلب التركيز على وضعها في أطر علمية ينبغي تسليط الضوء عنها ، وإن كان لا بد من السعي التام والمتواصل دون التوقف أو الاكتفاء أو الاستسلام للاستهلاك المتعارف عنه بالاعتماد على الدراسات الغربية المحققة في واقعها وأخذها و توظيفها في واقعنا دون إجراء لعمليات إسقاطية من شأنها أن تكشف وجود خلل في التوظيف لعدم تطابق مواصفات الواقعين ما يدفع بنا دائما إلى تحري الصدق التام

و الاجتهاد المتواصل للتكفل بكامل الإجراءات التي تجعل من الواقع شفافا و موازيا للتحقيقات العلمية
و مساعدا فعلا على تبنيه والعمل على ترسيخه و هذا ينشأ صلة بين الباحث والمبحوث متمثلا في
جملة من الأفكار العلمية التي من شأنها أن تصبح بندا من بنود نظرية علمية يحتذى بها في الواقع
و على مر السنين.

الفصل الثاني:

التمكين الإداري مفاهيمه ومقوماته

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أهمية و أسباب اختيار الدراسة
 - 1-2- أهمية الدراسة
 - 2-2- أسباب اختيار الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة
- 5- الدراسات السابقة

تمهيد

إن القيام بأي دراسة سوسولوجية تتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية ، وطرح مجموعة من التساؤلات للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان ، ولا يمكن القيام بأي دراسة دون تحديد مفاهيمها ودون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيارها ، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة كما أنه يمكن أن يكون موضوعها قد تطرق إليه مسبقا ، ولكن لا تخلو الدراسات العلمية من الإضافات التي تعمل على إثرائها وتدفع بها في الاتجاه الذي يجعل منها قادرة على استنطاق الواقع وكذلك من الصعوبات وهذا ما يحرض الباحث على دراسة موضوعه من خلال تقصي الحقائق.

إشكالية البحث

يعد العنصر البشري أكثر الموضوعات اهتماما على مستوى أي تنظيم ، حيث يتوقف عليه النجاح الإداري للمؤسسة ، وهذا بكفاءته و مدى إخلاصه و فعاليته داخلها ، و الذي من خلاله يمكنها أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها و نجاحها الذي يمنحها الاستمرارية والبقاء، فكان لابد عليها مواجهة كل التحديات الحديثة والمتطورة ، ففرض عليها صياغة أهدافها على غرار تلك التحديات كإعادة النظر في أساليبها وآلياتها التي تجعلها ترقى إلى مستوى تلك الأهداف المتمثلة في العمل على بلوغ التنمية والتقدم في المجتمع، تحقيق التوازن الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ، المالي وحتى السياسي ، وبما أن هذه الأبعاد كان لها نصيب لا بأس به في دراسات الخبراء والعلماء، كان لابد من الإجماع على ما يمسه من جانب العنصر البشري ، هذا ما أوجب الاهتمام بالسلوك البشري داخل المؤسسة ، لارتباطه الشديد وكونه سببا ملحا في تجسيد المؤسسة لتلك الغايات.

وقد اختلفت هذه الاهتمامات بين المادية و المعنوية كنظام الحوافز المتنوعة ، التي من شأنها أن تعزز ديمقراطية الإدارة في سيرها وتمكينها للعاملين حقوق التصرف و اتخاذ القرارات بإعطائهم نوع من الحرية في ممارسة نشاطهم داخل المنظمة ، فهؤلاء الأفراد بحاجة إلى دعم على أساس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة ، من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح وإذا توافرت هذه الدعائم الثلاثة فإن العاملين سيمتلكون الثقة بالنفس، مما يعكس ما يسمى بثقافة التمكين الإداري و التي تتماشى و الفكر الإداري المعاصر، و هذا ما يترجمه ما يحدث في العالم المتقدم اليوم، الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورة من أجل مواكبة التطور و الإزدهار الذي يحدث في المؤسسات ، و الذي من شأنه أن يحقق بوجود التمكين وهذا

لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة، كالمركزية الإدارية و الجودة الشاملة، فريق العمل، المؤسسة المتعلمة وغيرها من المواضيع التي تتعلق بنجاح وتحقيق المؤسسات لأهدافها .

فكان لابد من البحث عن إستراتيجية متطورة ، من شأنها أن ترسم خطة نجاح تلك الأهداف ومن خلال تبين التمكين الإداري، الذي يقوم على جملة من الاعتبارات منها: إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع للسلطة واتخاذ القرار، و هذا ما يؤدي بنا للإشارة لما يحدث من تغيرات كثيرة في المؤسسة منها سلوكية و نفسية، و إدارية، وسياسية وسلطوية، وكذا في إعادة هيكلة المنظمة، وهذا بناء على تطبيقه فيها كوسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري ، وأسلوب يتوافق و التطورات في مجال المعلوماتية ، لاعتماده على الرقابة الذاتية ، خلال التعاون مع الرؤساء و مرؤوسيهـم على أنه موجه ومدرّب ، من أجل تحقيق أهداف مشتركة وعلى أنه قادر بما يكفي لتحمله مسؤولية التصرف بحرية ، ما يدعم مبدأ ديمقراطية الإدارة و المشاركة ، و لإبداء الرأي و دعم روح الفريق مما يشجع الفرد ، ويحفزه ، ويعزز فيه روح المبادرة والإبداع ،على أساس العلم والمعرفة ، والمهارة والثقة المتبادلة وكذلك الاتصال الفعال بينهم ، وتفويض جزءا من السلطة للموظف ما يعزز فيه العمل الدؤوب وكذا منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار .

فبهذا الأسلوب الجديد يسهل العمل على تلبية احتياجات الجماهير ، ويسمح بتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف الخاصة بالتشغيل، أيضا الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتواجدة داخل التنظيم ، و تكوين لديهم إحساس بإنجاز أكبر في عملهم إلى جانب السرعة في اتخاذ القرارات ، وغيرها من المكاسب المادية والمعنوية التي تطمح لها كل منظمة ، وهذا ما يسمى بالإدارة الذاتية أو المنظمة الممكنة.

وهذا ما يجعل المؤسسة اليوم في حاجة ماسة لتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات الإدارية ، التي تجعلها على استعداد تام لتلبية احتياجات الجماهير، وإرضائهم ، وتسهيل مختلف التعاملات داخلها و خارجها من خلال السرعة في اتخاذ القرارات ، و كذا الاهتمام بقدرات الأفراد الإبداعية، وتوفير الحوافز المعنوية و تحقيق

الرضا الوظيفي و الانتماء والتي هي جملة من أهداف المنظمة من خلال تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في المنظمات، ما يمنحها أكثر تحكم في قدرات وحماس العاملين، بطريق أفضل والاستفادة من خبراتهم و إبداعهم داخلها . وقصد تحديد مسار الدراسة بدقة تحاول الباحثة إثارة إشكالياتها من خلال تساؤل الانطلاق الذي صاغته على النحو الآتي:

-التساؤل:

ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة ؟

وفي حين تتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- 2- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟.

(2)- أهمية و أسباب اختيار الدراسة:

(2)-1-أهمية الدراسة:

هي موضوع علمي ما أو ظاهرة ما تستدعي البحث والكشف أو الحل في الواقع.¹ أو من أجل تفسيرها وفهمها².

-ونميز بين أهميتين للدراسة واحدة علمية والأخرى عملية:

أما الأهمية العملية فتمثلت في:

-أهمية موضوع التمكين في واقعنا المؤسسي .

-الضرورة الملحة لمعرفة هذا الأسلوب الإداري المعاصر وأهمية تطبيقه في واقعنا.

-أهمية تناول مثل هذه المواضيع الجديدة من خلال تقديمها لحلول إستراتيجية يعمل بها الغرب .

و أما الأهمية العلمية فتمثلت في:

-الوقوف على الأهمية البالغة لتطبيق هذا الأسلوب من أجل مواكبة العصرنة الإدارية.

¹ - حفصة جراضي ، سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، ب ط ، 2012، ص11.

² - مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) ، ترجمة بوزيد صحراوي-كمال بوشرف-سعيد سبعون، دار القصبة للنشر الجزائر ط2، 2006/2004، ص 122 .

-أهمية تفكيك هذا المصطلح ودراسة أبعاده ومؤشراته من أجل تداوله في الصروح العلمية المقبلة.

(2)-2-أسباب إختيار الدراسة:

لكل باحث أسبابه في اختيار موضوع معين فقد تستهويه ظاهرة ما أو مشكلة ما في المجتمع تستدعي دراسته لها للوقوف على أبعادها ، كما قد تدفع هذه الأسباب الباحث لتوظيف منطق العلم من أجل الكشف عن حقيقة ما.¹ كما أنها تعد مصدر إلهام يأتي من التجارب المعيشة ، وملاحظة المحيط الذي يجعل من الباحث ينقب على موضوع بحثه من أجل الكشف عنه، ويكون السبب إما ذاتيا أو موضوعيا.

السبب الذاتي : هو الذي يتعلق بذات الباحث وهو جملة الدوافع الخاصة به ، منها ما لاحظته في واقعه ومنها ما يتعلق بحبه لدراسة هذه المواضيع.

في حين أن السبب الموضوعي : هو ما تعلق بالبحث العلمي بشكل عام ، بما فيه إثراء المواضيع العلمية قلة الدراسات حول هذا الموضوع إضافة إلى الضرورة الملحة لمعالجة الظواهر بطرق علمية وهو مسعى علمي بحث.²

أما الأسباب التي دعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيمايلي:

-الأسباب الذاتية :

الاطلاع على أدبيات الدراسة والعمل على توظيفها في الاتجاه الذي يساعد الباحثة على معالجة موضوعها وفق ما هو مفترض لمثل هذه المواضيع ، و الاحتكاك بمثل هذه المؤسسات لمعرفة واقعها الحقيقي والرغبة الشديدة في معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل ، و بأنه يعيش حالة من التمكين الإداري ومدى انعكاسها على أهداف المؤسسة.

-الأسباب الموضوعية:

الانشغال بالواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية خاصة الصناعية منها، من خلال ظهور عوامل التمكين الإداري الذي تظهر مؤشراته داخل مؤسسة وعلاقتها بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها في ظل هذه الإستراتيجية هو جوهر بحثنا فكان لا بد من الكشف عنها.

قلة الدراسات في موضوع التمكين الإداري خاصة في مجال المؤسسات الصناعية الإنتاجية على وجه الخصوص رغم الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات والتي على أساسها توضع الخطط المستقبلية .

مسعى سوسيولوجي علمي يمكننا من اختبار الفروض في الواقع.

¹ -زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2009، ص 109.

² - موريس أنجرس: المرجع السابق، ترجمة ، ص 122.

(3) - أهداف الدراسة:

بداية ينبغي أن نضع المتلقي بما المقصود بالهدف في حقل الدراسات العلمية عموما و السوسيولوجية على الخصوص ، ويعرف الهدف بأنه : هو ما يريد الباحث الوصول إليه من خلال دراسة علمية منهجية مبنية على الوصف والتصنيف والتفسير والفهم.¹ ، أو ما يصبوا إليه الباحثون في مجال البحث العلمي وهو وصف مبدئي لموضوع البحث المراد دراسته واستعراضه استعراضا كاملا ودقيقا ومحددا لما يريد الباحث الوصول إليه من خلال دراسته للموضوع لموضوع بحثي ما، وهو المبدأ الذي انطلق منه الباحث الذي يود الكشف عنه أو التحقق منه أو البرهنة عليه شريطة أن لا يحيد عليه الباحث من نقطة انطلاقه إلى نهاية البحث وهو النتيجة² ، أو ما يسعى الباحث إلى تقديمه في دراسته سواء كان جانبا نظريا أو ميدانيا، مع تقديم عرضا يسلط الضوء على الحدود بين متغيرات الدراسة التي سيقوم بها الباحث. وهناك هدفان الأول علمي والآخر عملي.

-أما الهدف العلمي فيتمثل في محاولة الباحث إعطاء إطار نظري لدراسته ، محاولة الكشف عن متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، في حين أن الهدف العملي أو الميداني فهو محاولة إسقاط الباحث لما وتوصل إليه من دراسة نظرية على الميدان وكذا إختبار فروض دراسته، مع التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث العلمي في مختلف العلوم.³

-أما ما تهدف إليه الباحثة من خلال هذه الدراسة يكمن في الآتي:

أهداف عملية:

-معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوايل ، و معرفة مدى انعكاسه على أهداف المؤسسة.

-الكشف عن مؤشرات التمكين الإداري غير الواضحة داخل المؤسسة وتوجيهها في المسار الصحيح من أجل العمل عليها في المستقبل وجعل المؤسسات الصناعية تفتح المجال لمثل هذه الإستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها .

-الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة و لإختبار هذا في الواقع.

- الكشف عن العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-الكشف عن وجود العلاقة المفترضة بين تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين في المؤسسة و تحقيق أهدافها.

-إدراك أهمية مثل هذه الدراسات في واقعنا المؤسسي خاصة الصناعي منه والذي يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري.

¹ - موريس أنجرس: المرجع نفسه، ص57، 56.

² -محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث العلمي، القاهرة، 2008 ، ط5، ص.14.

³ -زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح : المرجع نفسه، ص23، 109.

-التعرف على مختلف مقومات وركائز إستراتيجية التمكين الإداري و الكشف على أهمية استخدامها في الواقع.

أهداف علمية:

- محاولة تناول موضوع جديد ذو صبغة علمية وعملية يحتذى به في الدول المتقدمة .
- إثراء المكاتب بمثل هذه الدراسات نظرا لقلتها في واقعنا نظريا وميدانيا.
- تقديم دراسة سوسيولوجية ذات أبعاد اجتماعية مستقاة من واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- إبراز أهداف المؤسسة التي تصبوا إليها ومدى أهميتها مقرنة بإستراتيجيتها الإدارية المطبقة.
- تحقيق المسعى العلمي و وضع بين أيدينا مواضيع تستحق بذل جهد الباحث في المجال.

4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة:

4-1-المفاهيم الإجرائية الخاصة بالمتغير المستقل:

المفهوم الإجرائي للتمكين EMPOWERMENT: هو حالة ذهنية يعيشها الفرد من خلال إطلاق صراحه لإبداعه ، وقدراته التي يمتلكها من أجل تحقيقه لأهدافه من خلال ممارسته للحرية و الإستقلالية مع توظيفه لمهاراته ومعارفه مما يعزز لديه دافعية الإنجاز وإيجابيته مع تحمل كل تبعاتها. أما **التمكين الإداري EMPOWERMENT Administration:** هو عملية إعطاء للحرية في التصرف، وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة ، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية ، و تمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في إتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4-2-المفاهيم الإجرائية الخاصة بالمتغير التابع:

4-2-1-التعريف الإجرائي للمؤسسة (كوابل بسكرة):

هي الجهاز المتكامل و ذو المصالح المشتركة ، التي تعبر على الترابط بين البناء من اجل تحقيق الهدف الكلي لها، الذي يقوم على إنجاز مختلف الوظائف للمجتمع. حيث تعد المؤسسة الصناعية محل الدراسة ' ENICAB ' من أهم القطاعات الصناعية في الجزائر، والتي من خلالها نستطيع معرفة فيما إذا كان هناك فرصة فعلية للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرار، و مدى فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة و إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة عبر هذه الأسس إلى جانب منح موظفيها جزءا من السلطة وهذا ما يدفعنا إلى معرفة بعض المفاهيم التي تحاول تفسير هذا الواقع و اختباره .

- وباعتبار أن المؤسسة محل الدراسة منظمة المتعلمة وهي تعرف على أنها منظمة القادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وذلك من خلال اهتمامها بالأبعاد التالية: الإيمان بالتعلم التنظيمي، والتكامل مصادر التعلم (العاملين و المنافسين)¹

4-2-2-تعريف هدف المؤسسة:

إن الهدف من وجود أي مؤسسة هي تنظيم النتائج ، فهي تكريس جميع المواد للوصول للعائد المنتظر، وهي تتطلب النظام والسيطرة ، بالإضافة إلى أفراد يلتزمون بهذه الضوابط ، ويعتمد عليهم في الأداء المطلوب منهم يوما بعد يوم.² ، و تختلف المؤسسات على كثرتها وتشترك أيضا بالأهداف والمزايا والمعايير والإمكانات والموارد المادية والبشرية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها ، لم يتوصل البحث العلمي الحديث إلى اعتماد نموذج واحد لتصنيف المنظمات والمشروعات ، ولقد اعتمد بيرو Perrow على عامل التكنولوجيا لتصنيف المؤسسات ، وركز بارسون Parson على الأهداف والمهام الاجتماعية بينما اتخذ فارنير Warriner تصنيفا ثنائيا مناقضا لهذا التصنيف حيث قسم المؤسسات إلى : مؤسسات مربية ومؤسسات غير مربية . ولكن ما هو ثابت في تصنيف المؤسسات على مستوى كافة الأبحاث العلمية ن هو الأخذ بعين الاعتبار العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة وعناصر البيئة الخارجية . وتشكل عوامل البيئة الاجتماعية ، الأهداف ، الأفراد ، والتكنولوجيا، هي عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي تتفاعل وتتكامل في ما بينها من دون انقطاع حتى تعبر عن القيمة الحقيقية للنتاج الذي تحققه أنشطة المنظمة ، وهذه الركائز الأساسية محكومة ببعض المتغيرات النسبية التي تساعد على عملية تصنيف المؤسسات ومن أهم تلك المتغيرات :

- **الحجم** : حيث يمكننا تصنيف ثلاثة أنواع من المؤسسات :

*كبيرة الحجم . *متوسطة الحجم . * صغيرة الحجم .

- **الأهداف والملكية** : وهنا نستطيع الحصول على نوعين من المؤسسات :

* المؤسسات العامة . * المؤسسات الخاصة .

وهذا يقود إلى تصنيف نسبي آخر يستند إلى هدف النشاط المؤسساتي وخدماته ، أي : هناك مؤسسات مربية يتميز بها القطاع الخاص ، والمؤسسات (غير مربية) التي تميز القطاع العام، ولكن من المهم بمكان إن ننظر من خلال العلم الحديث وأدبياته التي عالجت مفاهيم و أهداف ومهام وادوار الدولة التي تقوم بها لتطوير تقديماتها وتعزيز وارداتها التي تخدم بها الصالح العام أو توفير الخدمة العامة ، حيث لا تبتعد الدولة كثيرا عن أنماط المشروعات الخاصة في مجال الاستثمار والتمويل لمختلف أنواع المشروعات المنتجة صناعيا و خدماتيا لتحقيق وتوفير الأموال اللازمة لزيادة قدراتها الإنمائية على كافة الأصعدة.³

¹ - مفضي الكسايسة، عبير حمود الفاعوري، المرجع نفسه، ص22.

² - ثيودور لقيت ، ترجمة نيفين غراب: الإدارة الحديثة، الدار الدولية، بدون طبعة، بدون سنة، ص40

³ - موسى خليل : المرجع نفسه، ص39.

بالإضافة لمصادرها القانونية الهيكلية الأخرى (الضرائب والرسوم) التي لم تعد تكفي لتغطية نفقات الدول المتزايدة وهذا ما يسمح القول بأن القطاع العام والقطاع الخاص قد يتشابهان بوسيلة تحقيق الأرباح ، أي : وجود (مؤسسات مريحية) ولكن يختلفان بهدف استخدام هذه الأرباح بين الصالح العام والمصالح الخاصة لأصحاب المشروعات .

- أسلوب الإدارة أو " ديمقراطية " المؤسسات : حيث يشارك العاملون في تحديد الأهداف والسياسات التي تضعها الإدارة .

- أهمية وفوائد الأهداف : تمثل عملية تحديد الأهداف المسار العقلاني والرشد لجميع تصرفات وممارسات وجهود الإدارة والعاملين في المنظمات على اختلاف أنشطتها ومستوياتها لان الأهداف تعبر عن جوهر وجودية المنظمات وعناصر محيطاتها .¹

أ- أهمية الأهداف :

- الخطوة الأولى لوضع الحفظ والاستراتيجيات والسياسات الإدارية .
- تحدد الاتجاه العام وبوصلة المجهودات والأنشطة الجماعية والفرعية والتنسيق بينهما .
- تقوية الدوافع لدى الأفراد .
- توفير معايير تقسيم أداء الإدارة والعاملين .

ب- فوائد ومزايا الأهداف :

- تحسين الأداء وزيادة معدلاته .
- توضيح نتائج العمل وشروط التقيد به والتوقعات المرغوبة لدى كافة الأطراف .
- تسهيل عملية الرقابة الإدارية وتصحيح الانحرافات .
- زيادة عامل التحفيز الإداري الذي يضاعف مستوى الأداء والفاعلية .

• تنظيم صناعي Organisation industrielle :

تنظيم إنتاجي يهدف إلى الربح بحيث له مدخل خاص ويتمتع بالاستقلالية في وضع الهيكل التنظيمي نظرا لخصوصية القانون التجاري والمدني وتأثره بأذواق الزبائن ومتطلبات السوق والمنافسين .

• إدارة Administration :

مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية.²

¹ - موسى خليل : المرجع نفسه، ص 39، 40.

² - ناصر قاسيمي : المرجع نفسه، 10، 37، 48.

• **جماعة العمل :** الجماعة هي عبارة وحدة اجتماعية تتكون من أعضاء (مجموعة من الأفراد) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة فيزيقية تشعرهم بنوع من الانتماء فإذا كان المحيط هو العمل فتصبح جماعة رسمية يربطهم المكان والزمان أي المنظمة.¹

• **جماعة منظمة :**

تجمع لأكثر من شخصين يستند إلى لوائح ونظم خاصة يغلب عليها الطابع الجماعي وذلك بهدف تدعيم وحفظ النظام .

• **عمل بالفرق Travail par équipe :**

نظام عمل تلجأ إليه الكثير من التنظيمات من أجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى تقديم الخدمة وضمان عدم توقفها ليلا ونهارا بسبب طبيعة المنتج أو طبيعة السوق وخصائص الزبائن ، لذا يتم تقسيم اليوم إلى ثلاثة أوقات تتداول عليها ثلاثة فرق عمل ونجد هذا في المطارات والموانئ والمستشفيات والمصانع وغيرها .

• **تعريف الأداء Performance:** هو جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ، ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم و الأفراد ، وقواعد السلوك الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. وهو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والإستعدادات المختلفة.

• **تعريف الولاء Loyauté :**

احد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو تنظيم ككل ، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به .
أو هو حالة الاتساق والإدماج والنصرة والتضامن بين أعضاء التنظيم والتي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة وأهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من أجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة ، وهو عهد يقطعه أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها بالحفاظ على المحبة والالتزام مع الجماعة في كل الظروف حتى في حالة قلة المردود .

• **الرضا الوظيفي Satisfaction au travail :**

حالة الإشباع التي يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه الأهداف التي كان يرجو تحقيقها من خلال العمل ، وتختلف هذه الأهداف وأولوياتها من فرد لآخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كاحترام وتقدير الذات ، وتقدير الجهود ، والعلاوات والترقية ، ونجاح المشروع.²

¹ - جابر نصر الدين: المرجع نفسه، ص 69.

² - ناصر قاسمي ، المرجع نفسه ، ص 70 ، 138.

أو هو حالة إدراك الفرد للعمل وتفاعله معه ومع ظروفه وبيئته وما ينجم عن هذا الإدراك والتفاعل من توافق يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، وهو حالة الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية .¹

- حيث تعد هذه التعريفات السابقة إماما مباشرا و غير مباشر بما تم ملاحظته في الدراسة الاستطلاعية عند دراسة الموضوع ، فكان لابد من تفسير لمثل هذه الظواهر التنظيمية مثل الولاء والرضا الوظيفي ، و الأداء وعمل الفريق وغيرها والتي من شأنها أن تحقق كظواهر إيجابية يتمكن التمكين الإداري من تعزيزها مما يساعد على تحقيق المؤسسة أهدافها .

(7)- الدراسات السابقة:

01-الدراسة الاولى :

صاحب الدراسة: 'يوسف عريقات' دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن.
موضوع الدراسة : هي دراسة بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"
زمن الدراسة: 2010 - 2011 .

مكان الدراسة : بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن.
طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة: تتناول فيها الأزمات التي تعرضت لها شركات مالية و اقتصادية في العالم ، ثم في الأردن والإضرابات في الشركات الأوروبية وأثرها على اقتصاد الدول ، سواء التي لها علاقة بها أو حتى التي ليس لها علاقة ، ثم أبرز الباحث أهمية تبني هذه المؤسسات إستراتيجيات فعالة من أجل مجابهة مثل هذه الأزمات وطرح التمكين كسلاح فعال لمواجهةها. حيث تمت صياغة مشكلة الدراسة وفق العبارة التالية "تمكين العاملين له دور أساس في إدارة الأزمات" و انطلق الباحث من جملة تساؤلات تمثلت في :

التساؤل الأول: ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها ؟

التساؤل الثاني: ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرة أو بأقل خسائر؟

التساؤل الثالث: هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة المنظمات؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استعداد المنظمة ممثلة بإدارتها لتمكين العاملين بها، و ما بين تمكينهم.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية تمكين الموظفين والإدارة الفعالة للأزمات.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة التمكين والخروج من الأزمات بأقل الخسائر.

¹ -ناصر قاسمي ، المرجع نفسه ، ص 70 ، 138 .

أهمية الدراسة:

- ارتكازها على مدى قدرة المنظمات على تجهيز نفسها لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، من خلال حشد مواردها وخبراتها وإمكانياتها وكفاءاتها للوقوف أمام الأزمات .
- تركز على دور العاملين في منظمات الأعمال كمورد أساسي من موارد المنظمات وكيفية تمكين هؤلاء العاملين وإعدادهم من أجل مجابهة الأزمات و توضيح دور كل من الاتصال والمعلومات وقيادة المنظمة من أجل تشكيل جبهة واحدة قوية ومتينة قادرة على مواجهة أي أزمة.

منهج الدراسة: منهج وصفي

أدوات الدراسة: إستبانة

(06 إستبانات لكل بنك وشركة ، عدد أفراد العينة 18 فرد)

وزعت على مديري وموظفي العلاقات العامة.

- تتكون الإستبانة من 2 محاور ، المحور الأول البيانات الشخصية ، المحور الثاني أسئلة الإستبانة وتضمنت -إستعدادات المنظمة لتمكين الموظفين وتدرج تحتها 4 أسئلة
- تمكين العاملين وتدرج تحته 4 أسئلة
- قوة التمكين وتدرج تحتها 4 أسئلة

عينة الدراسة : بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، البنك التجاري الأردني ، شركة السنايل الدولية.

هدف الدراسة:

- 1-تهدف الدراسة بمفهوم تمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه .
- 2-بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.
- 3-بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منهما للأزمات.

نتائج الدراسة:

- إن تبني المنظمة لعملية التمكين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم و أخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية لرفع مستوى تفكيرهم إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين بشكل فعال.
- إن الموظفين الممكّنين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلك من معارف وخبرات.
- كل ما كانت عملية التمكين تحضى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة ، بحيث يتصرف الموظف كأن المنظمة ملكه ، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفين الممكنون

على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويرها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

02-الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة: "سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود"

موضوع الدراسة: "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

زمن الدراسة: 2007-2008 .

مكان الدراسة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ديوان الوزارة بالسعودية).

طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة: ارتكزت على إظهار أهمية الموارد البشرية على أنها أساس نجاح المنظمات ، و الاهتمام بها و استخدام آليات منها التمكين ، كما سلط الضوء على أهمية القيادة على أنها المعيار الذي تقوم عليه المنظمة في نجاحها، كما أشار الباحث على عدم توجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تمكين المديرين العاملون لديها كواحدة من الآليات المهمة في تعزيز السمات القيادية لديهم.

أهمية البحث:

تجلت في عوامل التمكين الأساسية بما في ذلك تفويض الصلاحيات الإدارية للمديرين وفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودورها في تعزيز السمات القيادية للمديرين.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية معنوية بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية.

الفرضية الثانية: تؤثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، الاستقلالية، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أداة البحث:

-المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والشعب.

-استمارة الاستبيان.

-مقياس شريف 2002 ، مقياس معتمد في صياغة استمارة الاستبيان.

-متغير السمات القيادية مقياس 2003 SANDRA SAMPLE 30

-أما مستوى الإجابة فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (اتفق تماما 5، اتفق 4 ، محايد 3 لاتفق 2 لا أتفق تماما 1)، وقد احتوى هيكل الإستبانة رأسها على 4 خانات تضمنت على التوالي : متغيرات رئيسية متغيرات فرعية، رمز المتغيرات في الإستبانة ، العبارات.

*مكان الدراسة :

-مركز وزارة التعليم العالي البحث العلمي (ديوان الوزارة).

-عينة الدراسة: مدراء قسم أو شعبة 35 مديرا.

أهداف الدراسة:

ترتكز وتدور حول إمكانية تهيئة مديرين ذوي سمات قيادية وسلوك نموذجي يتمكنون من التأثير على أداء الأفراد العاملين تحت إشرافهم وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين.

نتائج الدراسة:

-تعاني الوزارة من ضعف في قنوات الاتصال وعليه صعوبة حصول المديرون على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار مما يؤخر من سير العملية الإدارية .

-لا يمتلك المديرون الاستقلالية الخاصة باتخاذ القرارات أو تصحيح الأخطاء دون الحصول على الموافقات من المستويات العليا و التي كان من المفروض تحويلها لهم لغرض أداء أعمالهم بشكل أكثر سهولة .

-كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن عامل التمكين و الذي تم اختياره في الوزارة المبحوثة وهو (امتلاك المعرفة) تميز بالإيجابية بحصوله على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي فيما عدا ذلك عاملي (المشاركة بالمعلومات ، و الحرية و الاستقلالية) إذ يفتقر مديرو العينة المبحوثة إلى الجوانب الإيجابية التي تميزت بها في ضوء تواجد هذين العاملين و دورهما في تعزيز السمات القيادية للمديرين.

- إن مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي ,وذلك لأن الوزارة و من نتائج الاختبار لا تولي أهمية بتوفير عوامل التمكين ، حيث ظهر لنا من نتائج التحليل الإحصائي ضعف في عاملي المشاركة بالمعلومات و الحرية و الاستقلالية .

- أظهرت نتائج تحليل العلاقة عن وجودها بشكل معنوي بين عاملين (المشاركة ، امتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية للمدير .

-عدم وجود علاقة معنوية تربط بين عامل (الحرية ، الاستقلالية) وتعزيز السمات القيادية .

-أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن عدم تأثير عاملي (المشاركة بالمعلومات، والحرية و الاستقلالية) في تعزيز السمات القيادية للمدير .

-هناك أثر ذو دلالة معنوية لعامل (امتلاك) في زيادة القرارات القيادية للمديرين هذا ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار.

03-الدراسة الثالثة :

صاحب الدراسة: المعاني أيمن عوده، أرشيدة عوده، عبد الحكيم عقلة.

موضوع الدراسة: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية.

زمن الدراسة: 2008-2009.

المصدر: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، (2009)، مج 9، عدد 2.

مكان الدراسة: الجامعة الأردنية

طبيعة الدراسة: دراسة ميدانية تحليلية

منهج الدراسة:

فروض الدراسة: كفرضيات للدراسة كالتالي (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز ، فرق العمل، الاتصال الفعال ، أما أبعاد الإبداع الإداري فهي (الإقناع، المنهج العلمي في التفكير وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة).

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان (محاورها تركزت في أبعاد التمكين الإداري من جهة وأبعاد الإبداع من جهة أخرى).

عينة الدراسة: (295) موظف بالجامعة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى عرض أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدرًا يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

04-الدراسة الرابعة :

صاحب الدراسة: فلاق محمد، وبن نافلة قدور

موضوع الدراسة: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

-المصدر: ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12/13 ماي 2012)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

زمن الدراسة: 2012-2013.

مكان الدراسة: مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)

طبيعة الدراسة: ميدانية

منهج الدراسة: وصفي

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان

عينة الدراسة: (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)

فروض الدراسة:

كانت أبعاد التمكين الإداري كفرضيات للدراسة كما يأتي:(تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب (الاتصال) أما أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين.
نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون.

05-الدراسة الخامسة :

صاحب الدراسة: عبد المجيد الصقرات، سمية.
موضوع الدراسة: : التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية،
زمن الدراسة: 2010-2013.
مكان الدراسة: جامعة مؤتة الأردن.
طبيعة الدراسة: ميدانية

فروض الدراسة: تمثلت الأبعاد التمكين الإداري في (التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي). وعرض أبعاد الالتزام الوظيفي (الالتزام المعياري، الالتزام المادي، الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي).

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: الاستمارة ، المقابلة ، الملاحظة.

عينة الدراسة: (147) مشرفا ومشرفة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن،
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

06-الدراسة السادسة :

صاحب الدراسة: الأصقة، محمد بن إبراهيم محمد.

موضوع الدراسة: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.
زمن الدراسة: 2010.

مكان الدراسة: مركز جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، المملكة العربية السعودية.
طبيعة الدراسة: ميدانية

فروض الدراسة: وتمثلت الأبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير).
منهج الدراسة: وصفي.

أدوات الدراسة:

عينة الدراسة: - العينة: (440) ضابطا.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة.

07-الدراسة السابعة :

صاحب الدراسة: الزيدانيين، محمد مطر.

موضوع الدراسة: أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

زمن الدراسة: 2006

مكان الدراسة: المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

طبيعة الدراسة: ميدانية.

فروض الدراسة: وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي)، وعرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، مشاركة العاملين، استحواذ مفهوم الجودة، الالتزام طويل أمد بالجودة).

منهج الدراسة: وصفي

أدوات الدراسة: استمارة ، مقابلة مقننة.

عينة الدراسة: العينة:(553) موظفا.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى: وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

08-الدراسة الثامنة :

صاحب الدراسة: الحراشنة محمد، و الهيتي صلاح الدين.

موضوع الدراسة: اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية.

المصدر: مجلة دراسات، العلوم الأمنية، الأردن، 2006، مج 33، ع 2.

زمن الدراسة: 2006.

مكان الدراسة: شركة الاتصالات الأردنية.

طبيعة الدراسة: دراسة ميدانية.

فروض الدراسة: وتمثلت في أبعاد التمكين الإداري (بعد الأثر، بعد القدرة/ المنافسة، بعد المعنى، بعد الخيار) الدعم التنظيمي، بينما تمثل المتغير التابع في بعد السلوك الإبداعي.

منهج الدراسة:

أدوات الدراسة:

عينة الدراسة: (500) فرد.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين من خلال منحهم الثقة عن طريق فرصتهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

09-الدراسة التاسعة :

صاحب الدراسة: eung,B.Y.,& Sang,O.C.

موضوع الدراسة:

“Employees’ empowerment and team performance :autonomy, responsibility, information and creativity”

المصدر: Emerald Group Publishing Limited,VOL1 15, N5/6 2009.

زمن الدراسة: 2009 .

مكان الدراسة: شركة توزيع الحديد بالأردن.

طبيعة الدراسة: ميدانية

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق وكانت أبعاد التمكين الإداري كالتالي: (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومة، و الإبداع) على أداء فريق العمل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المبحوثين أجابوا بأن فرقهم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع، من خلال منحهم الحرية و الاستقلالية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

10-الدراسة العاشرة :

صاحب الدراسة: Harrim,M.H.,& Alkshali,S.J.

موضوع الدراسة: employees’ empowerment and its effect on team effectiveness

زمن الدراسة: 2008 .

مكان الدراسة: field study on Jordanian (شركة البناء بالأردن)

طبيعة الدراسة: ميدانية

المصدر: Gordan, Journal Of construction firms Business Administration, VOL 4, N1. 2008.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

أدوات الدراسة: الاستمارة ، المقابلة.

عينة الدراسة: 250 بناء.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق إدارات الشركات الأردنية للبناء لتمكين العاملين وتقييم مستوى فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء، وتمثلت أبعاد التمكين في (الأثر، حرية التصرف، المعنى، المنافسة) بينما تمثلت أبعاد فعالية فرق العمل (الأداء، الابتكار، الاتصال، استخدام الموارد)

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل.

-التعليق عن الدراسات السابقة:

إن أي دراسة بالرغم من بذل مجهودات كبيرة في حقلها إلا أنها لا تخلو من النقائص لكن على الباحث العلمي اخذ هذه النقائص وجعل منها حقل آخر للدراسة من جديد ، و لقد قدمت هذه الدراسات في مجملها عرضا علميا دقيقا تم من خلاله الكشف عن مصطلح التمكين الإداري بمختلف أبعاده ومؤشراته ، و رغم اختلاف الميادين التطبيقية التي اختبرت فرضيات هذه الدراسات إلا أنها جميعها مست جانبيا كبيرا من متغيرات الدراسة التي اعتمدت عليها دراستنا ، أما فيما يخص نتائج هذه الدراسات فتوصلت أغلبها على إثبات وجود اثر بالغ لعملية أو أسلوب التمكين الإداري على المؤسسات التي أختيرت كجانب ميداني للاختبار مما شجعتنا على القيام بمثل هذه الدراسات العلمية وإثباتها عمليا.

خلاصة الفصل

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف ديباجات الموضوع ومن كل الجوانب و تم التركيز أكثر على الجانب النظري و المفاهيمي لهذا الموضوع ، إشارة من إلى تقديم ملم وواضح للقارئ ومساراً محدود المعالم للباحث والكشف عن مختلف الاهتمامات العلمية بهذا الموضوع سواء كانت نظرية أو ميدانية بالإضافة إلى الوعي اللازم لاختيار هذا الموضوع و الأسباب التي دفعتنا لذلك ، مع إيضاح الهدف العلمي والعملية الذي حز في نفوسنا وجعلنا نهتم بهذا الموضوع أكثر من غير من الموضوعات الأخرى ، كما تمكنا في هذا الفصل من تحديد كل من المتغير المستقل والتابع على حدا وعرضنا كلا المفهومين معا وسلطنا الضوء عن المفهوم المشترك أو همزة الوصل التي تجمع بين المتغيرين كما كان في الأخير هذا الارتكاز بالنظر إلى الموروثات العلمية والعملية التي مست ولو جزءا من موضوعنا هذا والمتمثل التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: التمكين الإداري مفاهيمه ومقوماته

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين الإداري
- 2- التوطئة التاريخية للتمكين
- 3- التمكين الإداري أهميته وأبعاده
- 4- مقومات وركائز التمكين
- 5- أسباب تطبيق أسلوب التمكين
- 6- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري

خلاصة

تمهيد

إن ما يجب على الباحث معرفته من خلال تدرجه المرحلي في الدراسة التي يعدها، هو تفكيك مفاهيمها و معرفة دلالاتها ، بدءا من التوطئة التاريخية للتمكين ، و التعرف على التمكين الإداري أهميته وأبعاده ، وجعلها في مسار علمي يخدم البحث لفهم و معرفة ما يدور حول هذا المفهوم من مقومات و ركائز تدعمه و تصوره بشكل صحيح وواضح ودقيق في مجال البحث والباحثين ، كما يسمح أخذ كل مفهوم بشكل مفصل بتوسيع مدركات الباحث حول مفهومه الذي اختاره ويعزز طرحه و يمكنه من صياغة الموضوع بدرجة علمية واسعة ومعقدة، تضعه في السياق الصحيح والنهج الواضح الذي يفسر الأسباب الواقعية لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، وكذا ربطه بالنظريات التي تفسره.

1- التمكين الإداري والمفاهيم المتعلقة به:

ستستهدف الباحثة مفهوم التمكين الإداري من الناحيتين اللغوية و الاصطلاحية بغرض ضبط معناه وتحديدده ، كما تستعرض جملة المفاهيم المرتبطة به .

1-1- لغة: التمكين الإداري أن: مكن يمكن تمكيناً بمعنى ولاه و أعطاه حرية التصرف ، ساعد على فوض السلطة ، منح.

—أما باللغة الإنجليزية يعرف:

- التمكين باللغة الإنجليزية: (Empowerment) وهي كلمة مركبة من 03 أقسام
- *القسم الثاني : em : يعني طريق البلوغ إلى السلطة.
- *القسم الأول: Power: ويعني السلطة أو القوة .
- *القسم الثالث : ment: واقعية الوصول وبلوغ السلطة.¹

—كما يعرفه القاموس الفرنسي على أنه « Autonomisation : liberté de se gouverner autonomie »² / par ses propres lois , independence , possibilité de disposer librement de soi .

2-1-اصطلاحاً : هو منح الثقة للآخر في التصرف و اتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية والتصرف بديمقراطية . كما يرى Bowen and Iwler 1992-1995 : التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و لاقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.³

—**التمكين الإداري EMPOWERMENT Administration:** هو عملية إعطاء للحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة ، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية و تمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1-Migneault, P.(2006).**mpowerment:Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation sychologique et comportementale?** Mémoire présente à la faculté des **superieurs en vue de l'obtention du** grade de m.sc en relation industrielles, école études relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal. de

2- dictionnaire de français : **LAROUSSE** , maury- Eurolivres à mancheourt , France, Edetion 02 , 2002 , p 31 .

³ - محمد حسين الوادي: **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد ، عمان، الأردن، ط2012، 1، ص22، 21.

-يعرف التمكين على أنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم ، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي ، هذا عن التمكين بصورة عامة أما في السياقات الإدارية فيعرف التمكين الإداري موضوعا حديثا ، وهو موضوع النفوذ وإعادة توزيعها ، وهو إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وحق التصرف و اتخاذ القرار .

-إن تطبيقه في المؤسسة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية ومنها إعادة هيكلة المؤسسة كذلك. كما أن هناك قضايا مرتبطة بالتمكين منها : اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة إعادة الهيكلة ، عمل الفريق ، المؤسسة المتعلمة ، المؤسسة الأفقية ، وهذه المواضيع علاقتها بالتمكين إما سببا أو نتيجة. فرضية التمكين (التمكين يؤدي إلى النجاح الإداري) . وسنستعرض في هذا المجال عدة تعاريف منها:

-يرى (كونر و كنيونغو « cogner and kanungo »، 1992) و(باون وهاولر، « bowen and howler »، 1998): أن التمكين هو إعطاء للموظف حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ،حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة ، وخارج إطار الوظيفة .كما يرى (زميك و سكاف « zemke and schaaf » ، 1989، 65) : أن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع . و يرى (كارلزون ، « carlzon » ، 1987 وآخرون) : أن التمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا ، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل ، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحزر إمكانية الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد والقدرات وضياعها وموتها في النهاية. و يرى(رفيق و أحمد 1998) و(براري « berery » ، 1995) : أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (stat of mind) يملك الخصائص التالية: -الشعور بالسيطرة والتحكم في آدائه للعمل بشكل كبير. -الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).-المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف . -المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بآداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة التي يعمل بها. كما يرى(راندولف و ساستكم « randolph and sashkim » 2002): أن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس إليها وأكثرهم إحتكاكا وتأثيرا بها .¹

¹ - محمد حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 21، 22، 23 ، 24.

يرى (جون « Jean »، 2005) أن التمكين هو إعطاء كامل السلطة للموظف من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها لأن الفرد مسؤولاً¹ و أن مفهوم التمكين الإداري هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه متاحاً أساسياً يؤثر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

يرى (أنفسفيتش و آخرون « Invancevichet at al »، 1997): أن التمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثيراً عليهم وعلى العمل لذلك فإن "Invancevichet" وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة ، كما أشاروا في مقالهم أن مشغل الماكينة يمكن أن يوقف عملية إنتاج هذه الماكينة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل.

يرى (سيفنس « Saevens »، 1993): إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة ويعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمؤسسة.²

ويرى أيضاً (هلفيجل و آخرون « Hellviegel at al »، 2001) ويتفق مع التعاريف السابقة إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ، المهارات ، الحرية للقيام بوظائفهم كما يتفق مع schermerhirn في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. -في حين ينطلق (دالف « daft » 1992) في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمروؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحركة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة. ويرى أيضاً بأن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديداً يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فردياً أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد لهم فهم وإدراك العمل بشكل واضح ، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على اتخاذ وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله.³

¹ -Jean , (2005). **Gestion des ressources humaines**, Librairie vuibert, paris, 13^{éd}, p 173. M ,P.

² - محمد حسين الوادي: **المرجع نفسه**، ص 23 ، 24 ، 25.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح : **المرجع نفسه**، ص 27، 28.

وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس ، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة و رضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.¹

يرى (أرجونتي «Argenti» 1997): التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وتحد، مع ضمان إمتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل، كما إتفق الباحثون على عوامل التمكين وهي: المشاركة بالمعلومات الحرية و الإستقلالية ، إمتلاك المعرفة القوة ، المكافأة، الفاعلية ، التفويض ، الثقافة التنظيمية.²

ويري (ويلنس «wellins, et al» 1991) بأن التمكين هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للعاملين في مستويات التنظيمية الدنيا.³

كما يعرف (كروجا «Kruja, et al» 2009) التمكين على أنه: عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن العاملين المساهمة في الأداء التنظيمي.⁴

1-3- مفاهيم لها علاقة بالتمكين: هناك عدة مفاهيم مرتبطة بمفهوم التمكين نذكرها وفق التدرج الآتي:

***إدارة ديمقراطية:** هي أسلوب من أساليب التسيير يقوم على إشراك العاملين واستشارتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وهو نوع من أنواع الإصلاح إداري **Réforme administrative**: الذي هو جملة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى زيادة فعالية العمل الإداري ، من خلال ربح الوقت والمال والرفع من نوعية الخدمة وتحسين ظروف العمل ، تخفيف الأعباء والإجراءات على المواطنين وظروف إستقبالهم، وتبسيط وتسهيل الإجراءات ومحاربة كل أشكال الفساد في المجتمع.⁵ والإصلاح الإداري هو عملية هادفة مخططة ومرسومة تعمل على تحويل جذري في الأشخاص والمفاهيم التي تتمثل في كل مقومات الإدارة الناجحة والفعالة.⁶

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح : **المرجع نفسه**، ص28، 27.

² - أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، **أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير** -نشر لمجلة الإدارة والإقتصاد -العدد 67 ، 2007، ص200.

³ - Robet, J ,Pul. Et al.(2000). **Empowerment, expectation and the psychological contract- managing the dilemmas and the advantages.** journal of socio-economics , North Holland ,vol 29, p 472.

⁴ -Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowmenet impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels , **TMC journal**, vol 4, n2,p29.

⁵ - آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: **المرجع نفسه**، ص178.

⁶ - محمد مفضي الكسايسة ، عبيد حمود طه عبد الله : **المرجع نفسه** ، ص 21 ، 23.

***المعرفة في التنظيم:** إن المعرفة لها طبيعة خاصة ، فهي تستطيع أن تغنى المتلقين لها دون أن تفقر المانحين لها ، ولكن أئمن أنواع المعرفة لا يمكن تعلمها ولا نقلها للآخرين. وذلك ما يفسر لنا كيف أن فن الإدارة لم يتقدم كثيرا في السنوات الأخيرة ، رغم غزارة الكتب والمجلات الخاصة برجال الأعمال و أساليب عملهم والدورات التدريبية والسير الذاتية لمشاهير الإداريين. وكلما زاد اعتماد العمل في أي مؤسسة على مثل هؤلاء العاملين المتخصصين ذوي المعرفة (بما فيهم المديرين) زادت ضرورة أن تعمل المؤسسة على إرضائهم على المستوى الشخصي والمهني حتى يظلوا على ولائهم وانتقالهم للعمل في أماكن أخرى قد يكون عائدا للطلب الخارجي ولكن مستوى آدائهم يعود بشكل تام لظروف العمل الداخلية في المؤسسة. إن المؤسسات الحديثة الآن تواجه تحديين رئيسيين ، التحدي الأول يكمن في العثور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة للقيام بالعمل على خير وجه، والتحدي الثاني في توفير ظروف العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرصة النجاح ، وتجعلهم حريصين على البقاء في المؤسسة. والمعرفة هي كل ما يتعلمه العامل من محيط العمل وما يكتسبه من أساليب عمل جديدة¹ ، تساعد على آدائه الجيد في العمل، فهي ما يكتسبه بالتعليم ، وقبل هذه المعرفة يجب توفر الموهبة الكافية المناسبة وهي ما يعني به بالمهارة فهي شيء لا يمكن تعلمه ويأتي فطرة كالوهبة في الموسيقى مثلا أو القدرة على الإدارة.

***التشارك المعرفي:** هو مدى إهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم ، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.² كما يشير (أودال « o'deel, et al » ، 1999. ») إن المشاركة غير الرسمية في المعرفة يمكن أن تكون ذات عمق ومبدعة ومن شأنها التأسيس لشبكات أعمال فعالة على الأمد البعيد بإيصال المعرفة إلى العديد من الأفراد بشكل واسع وله قيمة. أما (مانو « Manu » ، 2004) يشير أن المعرفة تعد من الوسائل الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام هذا من ناحية وتحسين الكفاءة والفعالية والإنتاجية من ناحية أخرى، وأن قاعدة المعرفة الواسعة ستخلق مهارات متعددة للأفراد العاملين وبالتالي إيجاد قوى عاملة ماهرة يمكن أن تزيد من مرونة المنظمة. أما (الكيسي، 2005) فأشار إلى أن خبراء المعرفة المهتمين بالعلاقات المتبادلة بين لأشخاص يروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين فرق العمل ، ويجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط جوهرية:

أ- أن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.³

¹ جمال محمد أبوشنب : العلاقات الإنسانية ، دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ب-ط ، 2006 ، 21.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود طه عبد الله: المرجع نفسه، ص22، 21.

³ إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والانماج، دار الصفاء ، عمان ، الأردن، ط 2013، ص168، 169.

ب- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة بالمعرفة تبعا لنوعها.

ج- أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.¹

***المعرفة الدقيقة للعاملين:** بالرغم من صعوبة هذه المهمة داخل المؤسسات والمشروعات ذات الأعداد الكبيرة والتي قد تصل إلى الآلاف فإن ذلك يصبح ممكنا إذا ما توفر العاملون المكونون للتنظيم البشري وفقا للأسلوب التي تتطلبه عملية تجنب هذه الصعوبة وتلاقيها. من البديهي أن يتعرف المدير بصورة دقيقة على مرؤوسيه المباشرين الذين لا يتجاوز عددهم أصابع اليد، ومن ثم فهو يقدر بصورة منضبطة ما يتوقع قيام كل منهم بأدائه وتنفيذه من المهام المكلفين بها، بل ودرجة الثقة التي يحظى بها كل منهم في نفسه. أما بالنسبة للمرؤوسين غير المباشرين (أي : كافة العاملين) في السلم الوظيفي للمستويات الدنيا فيلاحظ عدم إمكان المدير القيام بمهمته من دون توسط المرؤوسين أو الإداريين الواسطيين (المديرين التنفيذيين) فيما بين الأوامر الصادرة من الإدارة وبين تنفيذها الفعلي من المستويات الدنيا.²

***اتصال communication:** هو العنصر الأساسي في كل حياة اجتماعية دائمة الوجود، كما عبر عنها "كلود ليفي شتراوس" في نظريته حول منهجية الاتصال الذي عبر فيها أن الحياة الاجتماعية موجهة ومحددة بمنهجية تبادل إشارات محققة بين الأفراد والجماعات التي تتواصل مع بعضها وفي ما بينها.³ وهو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلات مشتركا بينهما.⁴ و أيضا عملية أساسية من خلالها نفهم الناس والمواقف ونضفي عليها وعليهم معان معينة.⁵

***أنواع الاتصال:**

■ **اتصال أفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.⁶

1 - محمد مفضي الكساسبي، عبير حمود طه عبد الله: **المرجع نفسه**، ص 22، 21.

2 - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: **المرجع السابق**، ص 168، 169.

3 - موسى خليل: **الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة** - المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2، 2011، ص 134.

4 - جمال محمد أبوشنب: **المرجع السابق**، ص 21، 22.

5 - جابر ناصر الدين: **مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي**، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، ب-ط، 2006، ص 127.

6-Hellriegel, Slocum, Woodman, traduir de L'américain par : Michéle Trucham Saporta : **Management des organisations**, département de boek, université paris, bruxelles, 1-er éd, vol 04, 1997, p 206, 207.

- **اتصال بيني:** حالة الاتصال المتبادل القائم على نظام من الرموز المتفق عليها مسبقا والتي تحمل نفس المعاني لدى جميع الأطراف ، وتقوم شبكة الاتصال داخل التنظيم على مجموعة لا حصر لها من الاتصالات البينية سواء كانت بين أفراد أو بين جماعات أو بين أقسام التنظيم ومصالحه المختلفة.¹
- **اتصال تنظيمي:** يشمل الاتصال التنظيمي كل المعلومات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وافراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي أو هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.
- **اتصال رسمي:** هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ، في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورمز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم
- **اتصال صاعد :** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في التنظيم أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.
- **اتصال غير رسمي :** هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة .
- **اتصال غير معبر عنه ، خفي :** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرض يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب والتأخر والجمود، ومقاومة التغيير.
- **اتصال غير موجه :** الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ، ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان .
- **اتصال معبر عنه :** هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير الشفوي المباشر عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.²

¹ - **Management** - Hellriegel, Slocum , Woodman , traduir de L'américain par : Michéle Trucham Saporta : **des organisations** , département de boek , univarsité paris , bruxelles , 1-er éd , vol 04 ,1997 , p 206 , 207.

² - ناصر قاسمي: **المرجع نفسه**، ص06، 05.

- **اتصال هابط :** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة ، ونظم والقوانين ، وأساليب تطوير الأداء ، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية .
- **إتخاذ القرار Prise de décision:** هو آخر مرحلة من مراحل صناعة القرار ، ويعني تلك العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية وذلك استنادا إلى إحدى مناهج القرار المعروفة ،التي منها طريقة دلفي التي تستند إلى عرض أكبر مجموعة من الأفكار وعرضها للنقاش دون نقد وطريقة جوردن التي تبحث عن الحل بطريقة جماعية، والطرق الرياضية التي تعتمد التكميم والابتعاد عن الذاتية و طريقة المباريات، التي تكون في حالة المنافسة بين عدة أطراف التي تتطلب معرفة جيدة للخصم.¹
- **صناعة القرار :** هو سلسلة المشاورات والاستجابات الفردية والجماعية المكثفة حول مشكل معين للوصول إلى الحل الأمثل والبديل الأنسب لمعالجة موقف ما، أو هو مجموعة الاستجابات الفردية والجماعية الموجهة للبحث عن حل لمشكل ما وما يتبعها من اتصال وتشاور منذ ظهور المشكل إلى غاية اتخاذ القرار.²
- **مشاركة في إتخاذ القرار:** إن المشاركة هي الاندماج النفسي والشخصي والاجتماعي للأفراد في شؤون ونشاط الجماعة من خلال التعبير العلني والصريح بالأقوال والأفعال لخدمة أهدافها، أما المشاركة في اتخاذ القرار فيرى (الناطور ، 2011) بأنها علامة لإدارة ديمقراطية من خلال المشاركة يعمل الأفراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع تحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة والمشاركة تؤثر بشكل إيجابي في حقل العمل.
- إن للمشاركة دور فعال في دافعية إنجاز العاملين لأن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم الثقة ، والدافعية إلى العمل التي تؤدي إلى زيادة درجة الولاء و الإنتماء.³

2-التوطئة التاريخية للتمكين:

2-1-التمكين في الفكر الغربي: لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ اشار(بودنر Bodner، 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات Dimensional assessment in organization، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات (التون مايو) "Elton Mayo" في مصانع Hawthorne، كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين(Empoloyees participation)⁴

¹ - ناصر قاسيمي : المرجع نفسه ، ص 05 ، 06 ، 07.

² - موسى خليل: المرجع نفسه ، ص 210، 209.

³ - محمد مفضي الكسايسة، عبير حمود الفاعوري: المرجع السابق ، ص 22.

⁴ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 17، 18، 19.

ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين. ويرى 'هالفورسن' (Halvorsen، 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي حيث زار الدكتور 'W.edwards Deming' والدكتور 'Joseph M.Jouran' اليابان لتدريب المديرين و نصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المؤسسة و أكدوا أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين ، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطورا آخر من خلال فصل الأعمال الأمريكية اليابانية ، وذلك عندما شجعت المؤسسات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المؤسسة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة ، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب و الملاءمة، وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة ، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من (ديمق و جورن) 'Deming and Jouran' إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في المؤسسات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات في القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم إلى الجديد ، إذ حظيت المؤسسات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع و الإنتاج في اليابان وبهذا قصدت تلك المؤسسات الحجم والإنتاجية فضلا عن الجودة ، والتنوع ، الإحصائية ، الملائمة والجدول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المؤسسات الإبداعية الجديدة ، استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفريق العمل القائم على أساس التمكين ، وبهذا فإن المؤسسات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

-ويذهب ريس و بورتر (Rees and Porter) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما التي تمثل أقلية عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية ، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتركيز والتقليص ، التخطيط المركزي ، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات¹

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص17، 18، 19.

المتمثلة بالعولمة و الاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه¹

2-2- المراحل التاريخية للفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل:

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث هي :

-النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة -الأساليب السلوكية في الإدارة.
-الأساليب الحديثة في الإدارة -ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة -أساليب أخرى في الإدارة يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ كما أشار إليها (دانيال ورن) (Daniel wren) الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين ، أي ما قبل 5000 عام قبل الميلاد وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنو الأهرامات التي تطلب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين ، إن هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتتجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع و خلاق. وفي القرن التاسع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل ، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين ، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة . أما النظريات الكلاسيكية فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس "فريدريك تايلور" في عام 1911.²

2-3- الإتجاهات الفكرية للتمكين:

كثيرا ما يشار إلى التمكين على أنه فلسفة مؤسسية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية ، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

2-3-1- التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها .
وأشار (كالينقهام وآخرون "Cunningham, et al 1996 : 143) إلى فلسفة مؤسسة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المؤسسة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا ، لإنجاز الغايات المؤسسية.³

¹- إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص18، 19.

²- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص28، 29.

³- زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 67 ، 68.

وقد أشارت دراسات (دوفال ، "Duvall"، 1992: 205) إلى أن المؤسسات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المؤسسي ، والثانية تكامل الموارد لنجاحها أيضا ، أما الفلسفة الأولى فهي تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في القرارات ، إن هذه الفلسفة كما أشار (بوب "Pope" 1996: 56) تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المؤسسية والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الصحيحة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد ، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا ، و رأى (هورس فالت ، "Horsfalt " 1996: 26) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروسا للتعلم واكتساب معرفة جديدة تفسر تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة . إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع ، إن هذه الفلسفة كما وصفها (دوفال، "Duvall"، 1997: 207) تعمل على تكامل الموارد لا سيما رأس المال الفكري ، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المؤسسات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات ، لذا تلجأ المؤسسات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع. إذ أشار (كانغ مان وآخرون ، "Canningman " 1996) إلى أن المدربين الوجييين بالتمكين يلجؤون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم لإزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل ، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المؤسسية الملائمة للتمكين.

2-3-2- التمكين بوصفه اديولوجية إدارية:

يرى (كولين "Collins" 1996) إن الإديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الإقتصادية. وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيميا و إداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما في عقدي الثمانينات والتسعينات ، أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية وهذا ما دعا إلى بروز إديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين وبذلك رأى (كولان "Collins") أن التمكين واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متواجدة من قبل.¹

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 67 ، 68.

2-3-3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف (نيكسون "Nixon" 1994 : 16) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لآداء أعمالهم إلى جانب الموارد و الإمتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.¹

3- التمكين الإداري أهميته وأبعاده وأهدافه:

3-1- أهمية التمكين الإداري :

-أكد (يوكل و بركر "Yukl and Becer" 2006) على ضرورة كون التمكين جزءا من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة ، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

-ويرى (ميقبك "Mgbeke" 2007) أن التبنّي الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعدّ العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال. كما بالإمكان النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة، كما أشارت دراسة (تشيلتن "Shelton" ، 2002) إلى التمكين كإستراتيجية مقنعة في تعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العنصر البشري في المنظمة، حين يذهب (دوتينك "Dewettinck" ، 2004) إلى أن البعض يرى أن التمكين كمدخل أوسع من إستراتيجية إدارة الأفراد في مجال تبني الفرد العامل و الفاعلية التنظيمية، ويقترح (قوتستش و دافيس "Goetsch and davis" ، 2006) بعض الإستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي :

1-يجعل التمكين الأمر واضحا أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم OWNERSHIP ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة.

2-جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسة المدخلات واعتماد نظم مكافآت فعالة.

3-عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم.

4-جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الإستراتيجية والقيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءا من الهيكل التنظيمي.

-أشار كل من (كهان و كيورتشي "Khan et Qureshi" ، 2010) أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية جوهرية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتطبيق مبدؤها الأساس وهو رضا الزبائن الداخليين والخارجيين.²

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 67 ، 68 ، 69، 70.

² - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 59، 60.

وحيث يرى (جيل وآخرون " Gill et al " 2010) أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية فاعلة تعتمد على المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، تعتمد لتحقيق مرونة عالية في الأداء وتوسيع مدى الرقابة على الأفراد العاملين لأداء واجباتهم وبالتالي تخفيف الضغط عليهم.¹ ، كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية بمايلي:

- * إدارة الموارد البشرية بصفاتها أصلا ومرتكزا إستراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية .
- * استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.
- * إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.
- * إستخراج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وللحصول على أفضل إبداعاتها.
- وحسب (كتنبروك " Ctutterbuck " 1994) يساعد التمكين الأفراد على:
 - * ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل.
 - * تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.
 - * الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- كما عدد (فري " Frey " ، 1993 و برون و لاولر " Brown and Lawler " 1992) وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:
 - * إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء ، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين ، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
 - * شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
 - * ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
 - * إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الحد من أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
 - * الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.²

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 59، 60، 61.

² - دليل إرشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة، بدون سنة، ص 23 .

3-2- أبعاد التمكين الإداري :

إقترح (داف " Daft " ، 2001) أربعة أبعاد أساسية لنجاح التمكين في المنظمة وهي :

-المعلومات (Information): أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

-المعرفة والمهارات (Knowledge and Skills) إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

-القوة (Power): إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين ، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة (Quality Cycle) و فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-directed work teams) ، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر (Make day to day decision) واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى التوجيه.

-المكافآت (Rewards): أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة ، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما: أما الأولى: المشاركة في الأرباح، وأما الثانية: المساهمة في رأسمال المنظمة.

كما أشار (المغربي، 2001) في دراسة الموسومة "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص" إلى ثمانية أبعاد للتمكين هي :

- وضوح الغرض Clarity of purpose
 - الأخلاقيات ¹ Morais
 - العدالة أو الإنصاف Fairness
 - الاعتراف والتقدير Recognition
 - العمل الفرقي Team work
 - المشاركة Participation
 - الاتصالات الفعالة Effective communicatoin
 - البيئة الصحية Healthy environment
- وتناولت دراسة (Bodner,2003) تسعة أبعاد لتمكين فريق العمل وهي:
- التركيز على الزبون Focus on constumer.
 - المعلومات ² Information

¹ - دليل إرشادي: لمرجع نفسه، ص 23، 24 .

² - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 59، 60، 61.

- التحسين المستمر Continuous Improvement
- اتخاذ القرارات Decisions making
- نظم القياس Measurement systems
- التدريب Training
- علاقة زملاء العمل بالمشرف Supervisor- associate relationship
- العلاقة مع زملاء العمل Relationship with co-workers
- علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة Team's relationship with others within organization
- وفقا لوجهة نظر (ملحم، 2004) فإن هنالك أربعة أبعاد للتمكين وهي :
 - الإستقلالية Autonomy
 - تدفق المعلومات والاتصالات Communication and information flow
 - الدعم والتحفيز Incentives and support
 - المعرفة والمهارات Skills and Knowledge
- كما لخص (Mullins,2005) أيضا أبعاد التمكين إلى أربعة :
 - التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation : أي من خلال التفويض Delegation لعملية اتخاذ القرارات.
 - التمكين من خلال الاندماج Empowrment through involvement :ويحدث عندما تهتم الإدارة بالحصول على اقتراحات ، افكار ، وخبرات من الافراد العاملين.
 - التمكين من الالتزام Empowerment through commitment :أي الالتزام العالي بالأهداف التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
 - التمكين من خلال تخفيض المستويات Emporwerment through delayerning : أي من خلال تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.¹
- كما حدد أبعاد التمكين (بلونشارد ، و آخرون "Blanchard " 1999 ، 2001)، الذين هم أكثر الباحثين اهتماما وخوضا في إستراتيجية التمكين إلى ثلاثة أبعاد أساسية ، أما الأبعاد الأخرى فكانت ضمن هذه الأبعاد الثلاثة وعلى النحو التالي:
- المشاركة بالمعلومات Information Sharing: أشار الباحثون إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة و أعضاء الفريق على حد سواء بأن التمكين يبدو رائعا ، ولكن من أين يبدأ وكيف؟²

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص61، 62.

² - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، 78، 79.

• بعد أن يطلع المعنيون على أن البداية من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تتطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك) ، أما أعضاء الفريق أفادوا (ماذا تعني ؟ ليس لدينا سابقة ، لماذا تتوقع المسألة الآن؟) وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى والدرجة في هذه المرحلة.

• إن الإجابة على هذا التساؤل بسيط جدا وعميق في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد ، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة فكيف إذن نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المدراء و قادة المنظمة.

• النقطة الأخرى هي أننا لو سمحنا للآخرين بخوض المخاطرة وصنع القرارات المهمة فلا بد من أن تكون لديهم الثقة بالإدارة والنظم التنظيمية الأخرى ، وما لم يتم استبدال علاقة الإذعان التي تحكم الهيكل التنظيمي فإن الحديث عن التمكين سوف لا يعدو كونه أكثر من حديث ، إذا ماذا سيكون التصرف لو اتخذ العاملين قرارا خاطئا بالرغم من حسن النية وبذل أقصى جهد ممكن ؟

• أشار (لاتشلي "Lashley" 2006) إلى أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف (كولان "Collins" 1995) هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة.

-كما أشار إلى أن المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على فرع المشكلات الخاصة بالمهمات التي يؤدنها كما أن دراسة (كولان ، Collins) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة ولكنها لا تغني عن التمكين ، لأن تلك الطرق تنقل شكاوي العاملين ربما لا ينظر إليها ، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين. وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات في خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببيد الاتصالات الأفقي¹.

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، 78، 79.

كما توصل (أبليوم " Appelbeum " 1999) : إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين.

- قد أشار (بلانتشارد وآخرون " Blanchard " 1996) إلى أن المدخل الرئيسي ، لتطبيق لتمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية تسير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي :

-تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت نفسه.

- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.

-تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

-يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

-تستفيد المنظمة من مهارات الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

❖ الحرية و الإستقلالية: Freedom and Autonomy

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تعد أحيانا بمثابة (صمام المضخة) على حد تعبير (بلانتشارد "Blanchard") فيما يخص التغيير ، وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق وكذلك تعزز وشائج الثقة بين القادة والتابعين ، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف للتقدم في مرحلة لاحقة من التمكين ، ورأى أيضا أنه قبل تحديد الحدود وما هي هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى ؟ لا بد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية ومرحلة التمكين كما هو موضح في الجدول التالي:¹

-والذي يعرض لنا الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين الإداري.

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، 78، 79، 80، 81.

جدول رقم - 02-: الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين

المؤسسة في ظل التمكين	المؤسسة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مديرين / قادة فريق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعال بما أمرت
رأي سديد	مطاوعة (إذعان)

المصدر: كتاب ،زكريا مطلق الدوري : المرجع نفسه

-مناطق الحدود التي تخلق الإستقلالية:

*الغاية : وتعبر عن العمل الذي تزاوله.

*القيم : وتعبر عن تعليماتك العملية.

*التصور : ويعبر عن تصوراتك المستقبلية.

*الأهداف : ماذا؟ ومتى؟ أين؟ وكيف؟ تقوم بما تفعله.

*الأدوار : من يقوم بماذا؟

*الهيكل المؤسسي والأنظمة : كيف تدعم على ما ترغب القيام به؟¹

¹ - زكريا مطلق الدوري : المرجع نفسه، 82، 83، 84.

❖ استبدال الهيكل المؤسسي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

Replace the Hierarchy with Self-Directed Teams

يختلف دور الفريق في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المؤسسة الممكنة فإن الفريق 57 يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية فالتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة، 57 والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشربيني، 1996).¹ ويقول Honold, (1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.²

3-2- أهداف التمكين الإداري:

هناك عدد من الأهداف التي تتوخاها المؤسسات من تنفيذها لبرامج التمكين ، فمثلاً تتوخى شركة Trane Air Conditione ، الأهداف الآتية من برنامج التمكين الخاص بها .

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات و المنتجات والخدمات.
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات ، والمرض.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس ، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- تخليص الإدارة الوسطى والعليا من كونها "كلب حراسة" و إتاحة الوقت أمامها للتخطيط الإستراتيجي وزيادة الحصة السوقية ورضا الزبون .
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة ، وتلبية متطلبات الزبون.³

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه ، 88 ، 89.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 48.

³ - إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان ، الأردن، ط1، 2011 ، ص، 451، 452.

-زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.
-المحافظة على التنافسية وزيادتها، إن بلوغ هذه الأهداف يجعل منا أمام نظرية جديدة في الإدارة أطلق عليها Stewart اسم النظرية (E) حيث توضح هذه النظرية إن المدراء يصبحون أكثر فاعلية عندما يكونوا مسهلين Facilitation أكثر من كونهم قادة ، وإنهم يجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس المسؤولية فحسب.¹

-كما يمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين ، إذ أشار (Lawson, 2000: 9) يمكن ان يحقق التمكين الأهداف التالية:

-إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
-الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
-زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
في حين أشار (Ugboro & Obenge, 2000) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع الأنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.
-فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يلي:

*جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
*يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.
*يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

في حين رأى (Erstad, 1999) إن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة، وقد أشار (Ivancevrich, et al., 1997) إلى أن الغاية الرئيسة من التمكين هي إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ و الاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا ، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين ، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.²

¹ -إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص، 451، 452.

² -زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص 93.

-كما ركزت دراسة (Johnson & Thurston, 1997) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثيرا منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعتقد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها (Downsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM) .

-كما أشار (Wilkinson, 1998) قد أشار إلى أن التمكين من شأنه حل العديد من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية ، وتلك التي تسير على النهج المتحكم ، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي .

-وإنفق الباحثون على هدف واحد وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات و تأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.¹

*كما يهدف التمكين إلى تقديم إستراتيجية للإصلاح الإداري التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة مايلي:
-جعل المنظمة أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
-جعل المنظمة أقل انشغالا بالأمر اليومي ، وتركيزها أكثر على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

-الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.

- تحقيق سرعة في اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.²

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص 93.

² - عطية حسين الأفندي: مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص 8.

4-مقومات وركائز التمكين الإداري:

-حسب (Bowen and lawler , 1992,1995) هناك أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى المقومات الأخرى ، وأهم هذه المقومات

* العلم والمعرفة والمهارة.

* الاتصال وتدفق المعلومات .

* الثقة بين القائد والمرؤوسين .

* الحوافز المادية والمعنوية .¹

4-1-عوامل المعرفة والمهارة:

كلما زادت خبرة ومهارة الفرد ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة ،² فهناك الموظف المستخدم للمعرفة ، والموظف المبدع للمعرفة فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة .³

4-2-الاتصال وتدفق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر)، زاد شعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين للحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء ، دون حالة من عدم الثقة.⁴

-وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار ، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين ، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ

فالالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع .⁵

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص63.

² - عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه، ص6.

³ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص72.

⁴ - عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه، ص6.

⁵ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص72.

4-3- الثقة بين القائد والمرؤوسين:

وتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها:

(الكفاءة ، العمل الجماعي ، الانتماء ، الاتصال ، الثقة بالنفس ، المكاشفة)¹

-فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم ، وكما يقول (فرانسيس فوكوياما) : "الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا (الثقة) يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول". والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين.

4-4- الحوافز المادية والمعنوية:

وهو عامل مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات ، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني،²

وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية . لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.³

5-أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه:

5-1-أسباب تطبيق أسلوب التمكين:

-إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسا لدفع المنظمة صوب تطبيق أسلوب التمكين ، كما تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما أن التغيرات في تركيبة القوى العاملة والطلعات المتباينة للزبائن⁴

¹ - عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه، ص6.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص86، 112.

³ - عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه، ص7.

⁴ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص102، 103.

أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية، وهذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية.

- قدمت دراسة Eccles, 1993 عدد من المؤشرات الدافعية صوب إستراتيجية التمكين منها:
- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.

- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها مع توفرة من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقانتها.¹
- أشار 'دالف' (Daft, 2001) إلى وجود مسوغين أساسيين لتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل تلك المسوغات بالآتي:

- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن ، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.
وبدورها أشارت دراسة (الملوك ، 2002) إلى أن دوافع المنظمات لاعتماد التمكين يمكن توضيحها بالآلي:

- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.
- يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحميل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين.
ويصنف (الكبيسي، 2005) المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:²

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 102، 103.

² - إحسان دهش جلاب: المرجع السابق، ص 45.

-المبررات الواقعية والعلمية:

وتتطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها ، وطول خطوط الاتصال الرسمية ، وسرية المعلومات ، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين ، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الاستمرار منه والبقاء في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية . و التمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي يتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

-المبررات التطورية والإستراتيجية:

وتتطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتتؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية ، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم و مخرجاتها قبل أن تقع . ولا شك أن مجتمعات ونظم استباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عليه في المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين القائمة ، لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.

-وترى (عارف ، 2007) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين نلخصها فيما يلي:

-الثورة التكنولوجية والمعلومات .

-التغير في النسق القيمي للمجتمعات.

-المنافسة الشديدة.

-إعادة هيكلة المنظمات.

-إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.

-تغيير توقعات المستهلك.

-تغيير توقعات الأفراد العاملين.

*أما 'كيوبتا'(cupta,2008) فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي الآتية:

-الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

-أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في

الوقت المناسب.¹

¹ - إحسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 64، 47.

- طبقا لنظرية (Y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.
- الأفراد الممكّنون يكونون أكثر التزاما ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.
- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية.
- * وحديثا يرى إرامزاد و تشاكر لوي' (Iramzadeh & Chakerlouy ، 2010) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب الآتية:
- يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
- يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.
- يخلق تمكين العاملين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مسارهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.
- * وبنفس الوقت يرى كل من 'باي و آخرون' (Bae et al ، 2010) أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على الاستقلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرّك لإستراتيجية تمكين الأفراد العاملين.
- * ويرى الكاتبين إن اعتماد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب التالية:
- يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.
- يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إِبْلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من ابرز وأهم الموجودات المعرفية.
- أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات.¹

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع السابق، ص 47، 48، 49.

5-2- أساليب التمكين وأنواعه:

تطرقت كتابات معاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

5-2-1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ' بنيس و كانتر 1989 ، ماكليند ، 1965 ، (Bennis et Kanter.1965,McClelland, 1989) و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو القائد أو المدير في تمكين الموظف، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة 'مالون' (Malone ، 1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

5-2-2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد توصلت 'سبريتزر' (Spreitzer ، 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات ، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

5-2-3- أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق ، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.¹

¹ -محمود حسين الوادي،: المرجع السابق، ص 46 ، 47.

5-2-4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ، ويقول 'هنولد' (Honold ، 1997) بأنه : "حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي : التعليم ، القيادة ، الناجحة ، المراقبة الفاعلة ، الدعم والتشجيع المستمر ، الهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا " .

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي ، من خلال تفاعل الفريق المنظم ، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية ، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخسيا كأن يقول أحدها "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة ، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة ، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.¹

5-3- أنواع التمكين:

بين (Stande and Rothmann,2009) ثلاثة مداخل للتمكين :

-**المدخل الأول:** واستند على النظرية النسوية (**تمكين النساء**) (wemen Empowerment) التي تقوم على تحسين الظروف للمجاميع النسوية المضطهدة.

-**المدخل الثاني:** فيدعى **بالتمكين الهيكلي** (Structural Empowerment) ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، وفي هذا المدخل يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين .

-**المدخل الثالث:**بينما يركز المدخل الثالث على **التمكين النفسي** (Psychological Empowerment) ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية من خلال افتراض أساس هو أن التمكين يدرك من قبل الأفراد العاملين .

-وهناك من يرى التمكين بنوعين هما الداخلي والخارجي فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي.²

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع السابق، ص 48 ، 49.

² -إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه ، ص 37.

-أما التمكين النفسي فهو مصطلح إدارية معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من اجل الاعتناء بالموارد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في اغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها بإبداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها، وهذه الحالة إلى الضغط التنظيمي ، وانخفاض الإنتاجية الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة .

-أما تمكين العاملين فيصوره (Tylor,2004) كحالة خاصة من التحدي التنظيمي خصوصا إذا كان المدراء الكبار هم من يقودون مبادرات التمكين التي شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية القائمة بين المدراء والأفراد.¹

- سوسيولوجيا التمكين الإداري:

ويظهر من خلال البعد الاجتماعي أسلوب التمكين الإداري في المنظمات ،وهذا مما يحققه من مساواة اجتماعية التي تشكل مقوما أساسيا في التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه ، وإنه لمن غير المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات التي تتميز عن غيرها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها بتطوير أشكال متعددة من الرموز والشعارات التي تعبر من خلالها عن مستوى المساواة الاجتماعية الذي تطبقه، ففي شركة United Motor Manufacturing تم إلغاء الكافيتيريا الخاصة بالمديرين التنفيذيين فالكل يأكل في نفس المكان والكل يرتدي نفس الزي ولا يوجد مواقف سيارات محجوزة لمصلحة كبار المديرين في الشركة ، ويغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي قد تتركس الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.

وهذا الواقع يعكس تعزيز المساواة وعدم الشعور بقیود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة همة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع ، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة لأن التواصل المستمر يقضي على أي تواجد للإشاعة او المعلومات المضللة.

وفي بعض المحاولات لتعزيز المساواة الاجتماعية على أعلى صورها ، تصميم المكاتب وبناءها ينبغي أن يتم بصورة تعطي رسالة عن عدم وجود أي نوع من الفوارق الاجتماعية بين الجميع وان الجميع سواسية ويعملون نحو هدف واحد بذلك تكون جميع المكاتب في طابق واحد وبشكل شفاف و مفتوح ولا يقبع المدير العام في برج عاجي في أعلى طابق في المؤسسة وإنما كان موظف آخر له مكتب إلى جانب بقية الموظفين.²

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه ، ص 37.

² -محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص 258 ، 259.

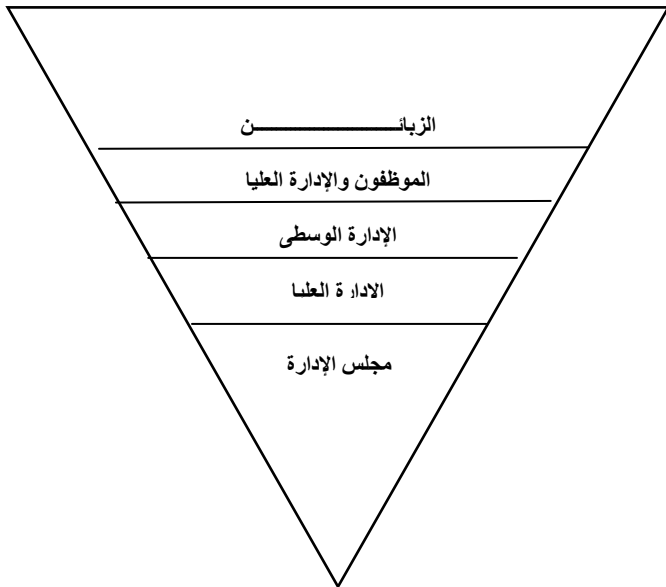
-كما يظهر هذا البعد أيضا في تحقيق التمكين للانتماء وهذا من خلال زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينمي له ، وهي أيضا محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل ، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتتناقص في 68 معدل دوران العمل، و يظهر أيضا في تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

6- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

6-1-التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي: إن مفهوم التمكين ليس وليد العصر الحديث وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور الفكري ، وخاصة ما تعلق بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) أهم الاتجاهات الفكرية في التنظيم الإداري المصاحبة مفهوم التمكين:

*الهيكل التنظيمي المقلوب Upside-down pyramid: الذي يقوم بوضع الزبائن عل رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ثم يتبعهم الموظفون و الإدارة العليا ثم تليه الإدارة الوسطى المختلفة ثم في المستوى الأخير الإدارة العليا ومجلس الإدارة. ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي يمكن إرضاء قدر المستطاع الزبائن من خلال الموظفين الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم خدمات، أو منتجات ذات قيمة تقي برغبات الزبائن مما يحقق

هدفا هاما من أهداف المنظمة.¹



شكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي المعاصر

-المصدر: محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص 166.

¹ - محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص 133، 166 .

6-1-1- التمكين في ضوء المدرسة الكلاسيكية

أولاً: النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية) :Théorie classique

وتعرف أيضاً باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها "فريدريك تايلور" ، وهي اتجاه نظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الإنتاج ، واعتبرت المسير مهندساً مكلفاً بتسيير الآلة والعاملين جزءاً من العوامل المادية للتنظيم ،¹ ، إلا أن هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 وفي إحدى مبادئه الأربعة عشر والمتمثل في: شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون، حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق ، لان ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معاً.²

6-1-2- التمكين في ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية

-النظرية السلوكية في الإدارة:

وتعرف أيضاً باسم : (مدرسة العلاقات الإنسانية Ecole des relations humaines)

من أهم روادها "التون مايو" (Elton Mayo) 1927 ، قامت على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل ، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة ، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية ، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين ، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد .

-وتعرف على أنها طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء ، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية ، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل ، إن التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظراً لإلغاء الحواجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بأن الضغط يولد التوتر لدى العاملين ، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل ، ولا يمكن أن تتحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير . وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظراً لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية.³

¹ -ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص130، 129.

² - موسى خليل: المرجع نفسه، ص29.

³ - ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص129، 128.

ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا ، كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف ، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحون التعاون ، خاصة إذا لاحظنا بأن الإنسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فإنه أيضا يتبنى طموحات شخصية ، وحاجات يريد إشباعها ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه كما لا يمكن الوقوف ضد إشباع حاجاته هذه لأن ذلك يفتح مجالا للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوكيات تؤثر سلبا في فعالية التنظيم¹

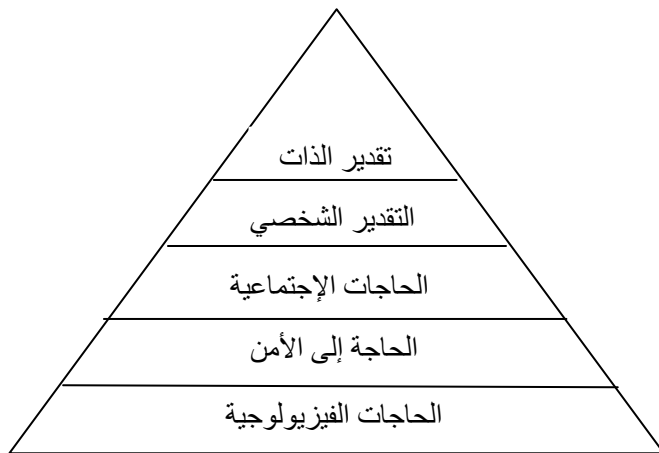
- وكل ماسبق يعتبر ذو علاقة مباشرة أو غي مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب فيمكن القول أن التمكين المعروف حاليا في إديبات الإدارة هونتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

- من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني: -دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية. -نظرية الحاجات لماسلو. -نظرية Z and Y دجلوس ماكغريقر Douglas McGregor

-الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)، "Chris Argyris"

• نظرية الحاجات :

وتعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو (A) MASLOW الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع ، وهي الحاجات الضرورية : الفيزيولوجية ، والأمن ، والحاجات الاجتماعية أهمها الحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى التقدير الشخصي ، وتقدير الذات الحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.²



هرم ماسلو : الشكل رقم : (2) يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو

المصدر: محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص32.

¹ -ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص129، 128.

² -محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص31، 32.

• نظرية الدافعية :

جاء بها عالم النفس دافيد ماكلندا (MACLEND(D) لتلخص في ان هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة إلى السلطة .

• نظرية (Z):

عرف بها وليم أوجي (Oché(W) ياباني نظرية (X) و(Y):

الأصل ، وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب لاجتماعية والمادية داخل المؤسسة ، واقتربت الجمع بين نموذجي التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجان سيزولان مع الوقت ، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي . عرف بها (McGrégor(D) وتنضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية (X) تنظر إلى العامل على أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات ، وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية ويقترح بدلها نظرية (Y) التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه ، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف ، وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الإنسانية ، كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية ، وان الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف¹ ، لقد أخذت كل هذه النظريات على عاتقها كل ما أغفلته النظريات السابقة من الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات وهي إشارة كبيرة جدا إلى مفهوم التمكين².

• نظرية التوقع :

أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين التي يتوقعون أنها تحقق أهدافهم ، وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكات .نتائج محددة وأن الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله ميل ورغبة في تلك النتائج ، باعتبار أ سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين ، وان أهمية هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر والتي على أساسها تتحدد سلوكياتهم .ولاحظت أن هناك ثلاثة مفاهيم رئيسة لنظرية التوقع هي النفعية والتكافؤ والتوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة ومهمة والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يكتسبه وكلما زادت المنافع زادت الجهود وتعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين³.

¹ -ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 127.

² -احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 17.

³ -ناصر قاسيمي : المرجع السابق ، ص 126.

-الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)، "Chris Argyris: إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين Empowerment بشكل حرفي ومحدد ، قام كرس آرقريس "Cris Argyris" جهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية" personality and organization " ، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف ، لذا لا يرى آرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة .

-أما وجهة نظر "كرس آرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر.¹

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص38.

6-1-3- التمكين في ضوء النظريات الحديثة في التنظيم

نظريات الادارة المعاصرة :

ومن أهم النظريات الادارية المعاصرة في هذا المجال :

1- نظرية النظم : وتنقسم الى قسمين :

أ- النظم المغلقة

ب- النظم المفتوحة

2- النظرية الموقفية

3- المدارس الحديثة في علم الادارة :

لقد شهدت الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين ، نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية ، والتي غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى طبيعة المشاكل التي واجهت وتواجه المؤسسات ، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهم تلك المدارس ، التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الادارية في شتى المؤسسات والمنشآت الاقتصادية .

أ- مدرسة الادارة بالاهداف M.B.O : إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو 'بيتر دريكر' P.Drucker الذي عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 " الإدارة بالتطبيق " على الشكل التالي :

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرغ عنه .
- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف ، أي : النتائج .
- تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمروؤوس .
- ب- المدرسة اليابانية : ساهمت هذه المدرسة في نجاح اليابان على الصعيد الاقتصادي العالمي ، وتقوم على الأسس التالية :
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- العمل بروح الفريق .
- الاهتمام بالتدريب .
- ضمان العمل مدى الحياة للعاملين .
- الاهتمام بالجودة .¹

¹ -موسى خليل :المرجع نفسه، ص39،38،37.

-حركة الجودة والتميز:

تبلورة هذه الحركة وتزايد أهميتها بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن ، وظهرت مؤسسة عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها ، مثل شهادة الإيزو و "مالكولم بالدرج" **Malcolm Baldrieg** " ، وأدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا ، جودة أداء العاملين لأنها تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة ، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة ، إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات .

لقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع **تمكين الموظف** بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي ، دون دور الموظف المحوري و الهام في تلك العملية ، خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تقاني الموظف وانتماؤه ، لفكرة الجودة ، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونهم مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

6-2-البعد العلمي لنظرية التمكين الإداري:

يتجلى البعد العلمي لنظرية التمكين في استخداماته لمناهج علمية، فمن خلال أهميته البالغة كونه يعد جزءا مشهودا من التغيير في علم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم ، وهي وثيقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير العاملين إذ رأى 'إيفنسفيتش' **Ivancevich** ، 1995 " إن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير ". والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.¹

¹ - زكرياء مطلق، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 27 ، 28 ، 29.

-إذ يشير (دالف ، Daft ، 1992) "إلى أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عددا من المدراء البارزين بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة" "يكتسب التمكين في نفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية ، وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز ، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامه ويزيد صلة بينهم ، إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق ، وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة" (تورني ، Torney ، 1993). وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر إستثمار مهم في المؤسسة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (ستفن، Steven 1993) إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع و المنظمات تتطلق نحو العمل بأسباب يمكن إيجازها بما يأتي: (دالف ، Daft ، 1992)

- 1- كخطة إلزامية أو ملزمة لتحسين المنتجات والخدمات.
 - 2- لأن الشركات الأخرى تعمل كذلك في صناعاتها (كيفية توجه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة).
 - 3- من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم مميزة مع قدرات أداء عالية.
- إن أكثر الأسباب الثلاثة قوة ومتانة ونجاح هو السبب إذ يعد التمكين أساسيا لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وإدراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تمكين العاملين يصبح حاسما بنجاح المنظمات و أن هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على نحو تقليدي ، كما أشار (دالف ، Daft) إلى أن العاملين في الخطوط الأولى دائما يمتلكون تفهما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل و إرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج ، فضلا عن أن العاملين هم أكثر خضوعا لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار.¹

¹ - زكريا مطلق ، أحمد علي صالح: المرجع السابق، ص 28 ، 29 ، 30.

6-3- البعد الإمبريقي لنظرية التمكين الإداري:

يظهر البعد الإمبريقي لنظرية التمكين الإداري من خلال تطبيقاته في الميدان أي من خلال النتائج التي يحققها على مستوى الموظف والمنظمة والزبائن.

-فقد أكد كل من (Nielsen and Flohr Nielson and Host, 2000) ، من خلال نتائجهم لتطبيق هذا الأسلوب التي بينت أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب، وهذا فحوى الفرضية التي تقول أن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المنظمة أيضا من رضا الزبائن، فإذا توفر لدى الموظف الاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وبنجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة ماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية ولكن هذه الافتراضات تحتاج إلى أدلة أكاديمية من خلال دراسات تطبيقية ميدانية من أجل التأكد من هذه العلاقات المنطقية علما بأن المنطق النظري ليس برهانا كافيا ، ولا يوجد أفضل من البرهان العلمي من خلال دراسات استكشافية يتبعها دراسات تاريخية للتأكد من صحة الآراء التي بنيت حول التمكين.

-أما النتائج الخاصة بالموظف:

-تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف في المهام وفريق العمل مما يؤدي إلى تناقص دوران العمل.

-المشاركة الفعالة للموظف ورفع مستواها في المنظمة.

-تطوير مستوى أداء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا لديهم.

-اكتساب المعرفة والمهارة من خلال التدريب والندوات وورش العمل و المؤتمرات.

-شعور الموظف بمعنى الوظيفة **الموظف الممكن**.

-أما النتائج على مستوى المنظمة:

-زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

-تحسين في مستوى إنتاج العامل كما ونوعا.

-زيادة فرص الإبداع والابتكار.

-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

-تحديد نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

-تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing¹

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص135، 134، 133.

-أما النتائج الخاصة بالزبائن:

دراسات لأمثال'باون و سكينير' "Bowen and Scneider" تؤكد الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع الموظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين ، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها ، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة ، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (Flohr, nielson,1995) 1.

¹ -محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص136، 135.

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل إلى أهم جزء في دراستنا وهو المتغير المستقل التمكين الإداري ومحاولة لمعرفة كل ما يدل عليها وما يخصه وما يلم به، ومن خلاله تم الكشف عن الجذور التاريخية لأسلوب التمكين الإداري، وأهميته وأبعاده وأهدافه، وصولاً إلى مقوماته وركائزه، ولا يمكن المرور هكذا في هذا الفصل إلا إذا تعرفنا على أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه، التي من شأنها أن تدلنا على المنهج الصحيح لإتباع هذا الأسلوب الحديث، وما يزيد من علمية وواقعية فهم هذا الأسلوب هو معالجته من الجانب السوسيولوجي للتمكين الإداري، بالإضافة إلى طرح بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري مركزين في النهاية على النظرية الوظيفية التي تترجم الموضوع المدروس هذا محاولة منا إلى توضيح أكثر وواقعية أكثر.

الفصل الثالث:

المؤسسة وأهدافها

الفصل الثالث: المؤسسة وأهدافها

تمهيد

- 1- مفهوم المؤسسة
 - 2- أهمية المؤسسة
 - 3- وظائف المؤسسة
 - 4- أنواع المؤسسة
 - 5- عناصر المؤسسة
 - 6- أهداف المؤسسة
 - 7- بعض النظريات المفسرة للجوانب التنظيمية للمؤسسة
- ### خلاصة

تمهيد

ما يتوجب علينا في هذه المرحلة هو التطرق وبشكل مفصل إلى كل الجوانب التي تخدمنا في هذه الدراسة ، وهذا من خلال تفكيك و معرفة المؤسسة ومفاهيمها و نتطرق لأنواعها و نحدد أهدافها وهذه الأخيرة هي التي تعكس مصداقية عملنا و مدى تواجدها على أرضية البحث المهمة التي تربط كلا المتغيرين ، وتوضح أهمية التأثير الذي يحدثه كل منهما في الآخر ، جاعلة منا نتجه نحو الكشف الحقيقي لطبيعة هذه العلاقة في واقع جعلنا نسير بشكل صحيح نحو ما يسهل علينا الانتقال وبسلاسة إلى كل المراحل العلمية والعملية لهذا العمل.

1- مفهوم المؤسسة:

- في البداية لا بأس أن نشير في هذا الفصل إلى تقديم مختصر لتعريف المؤسسة

أو (المنظمة) Organization :

1-1- لغة : جاءت من كلمة "تنظيم" ، مشتقة من كلمة "نظم ، ينظم" ، يقال نظم الشيء أي جمعه ورتبه ، وانتظم الأمر أي استقام واتسق.¹ وكلمة تنظيم Organisation و تعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة".²

1-2- إصطلاحاً: هي جملة من العمليات الاجتماعية الهادفة إلى تنظيم وتوجيه سلوك الأفراد.

- يرى "بيتر بلاو" Peter Blau " «إن المعيار التعريفي للمنظمة الرسمية- أو المنظمة باختصار- يكمن في وجود إجراءات للتعبئة والتنسيق بين الجهود التي تبذلها مجموعات فرعية -عادة ما تكون متخصصة- في سعيها نحو تحقيق أهداف مشتركة »

-تعتبر المنظمة هدفا في حد ذاتها بوظيفتها الاجتماعية ، لأن العلاقات الاجتماعية تسهم إسهاما ضروريا في الكيانات التي تعتبر جزءا منها.³

كما يعرفها روبنز Robbins بأنها : "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وإدراك) ، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي ، لتحقيق هدف (أو أهداف) مشترك " ⁴

أما (برسونز) هناك أربعة فرضيات تمت دراستها من وجهة نظر بنائية وظيفية هي:

- المؤسسة نظام كلي ، يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
- يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءا منه.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي تؤدي بها للمحافظة على توازن الكلي.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.

من خلال ما سبق نستنتج ثلاثة مفاهيم أساسية هي : *نسق اجتماعي *منظم *أهداف محددة.

حيث :-النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف⁵

¹ - منجد الطلاب: دار الشرق، بيروت، 1986، ص 807.

² - معمر داود: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 2006، 1، ص 140.

³ - جون سكوت، ترجمة محمد عثمان: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بدون طبعة، ص 345، 356.

⁴ - عيد عريفج ، كاسر المنصور، حنا نصر الله: إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) ، دار زهران ، عمان ، الأردن، ط 1، 2013، ص 20.

⁵ - بلقاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) ، دار الفجر، القاهرة ، ط 2، 2008، ص 6، 7.

-تعرف المنظمات على أساس مكونات العملية التنظيمية تتطوي على عناصر غير ملموسة كالسلوك الإنساني الدافعية، الأهداف ، الواجبات ، السلطة ، المسؤولية ، المركزية ، الرسمية ، التنسيق جميع الأنشطة ، التفويض ،بينما عرفها آخرون من كتاب التنظيم والإدارة بأنه تجميع وتنسيق الموارد التنظيمية (البشرية ، المالية ، المادية ، المعلوماتية) اللازمة لإنجاز الأهداف، كما تعرف المؤسسة على أنها بمثابة كيان إداري يضم عدد الأفراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة و الواعية، لتحقيق أهداف محددة.¹

-وفي تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها : كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة: Enterprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: Firm أو Undertaking .

-مفهوم المؤسسة الاقتصادية : هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. وهي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، وتكاليف الإنتاج.²

-وتعرف أيضا على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني"³ ، أما سسيولوجيا المنظمة فيقصد بها رؤية علاقة الفرد بالمنظمة لا يمكن فهمها وتفسيرها إلا بأخذ الفرد ضمن الوضعية التنظيمية ، التي هو فيها وفي علاقته التفاعلية مع الآخرين لأن كل منظمة مهما كانت طبيعتها إقتصادية ، اجتماعية ، تربوية ... إلخ فهي تشكل إطار لقاء لمجموعة من الأفراد وهذا لا يمكن أن يكون إلا وفق عملية تفاعلية ، فهؤلاء الأفراد من خلال المنظمة وبما توفره لهم من فرص يصبح لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها ولا يمكن أن تحقق لهم ذلك بصورة مطلقة بل تحت ضغط علاقات السلطة وفي ظروف تنظيمية معينة ،هذا ما يضطر الفاعل (فرد أو جماعة) أن يبني استراتيجية ويعمل على تنفيذها وتصبح هي المعيار الذي يتحكم في سلوكاته وفي علاقته بالمنظمة وبذلك تصبح هي المعيار الذي يتحكم في سلوكاته وفي علاقته بالمنظمة وبذلك يصبح الموجه والمحدد للسلوك ليس للحاجة وإنما هذه الاستراتيجية التي يطلق عليها بمنطق الفاعل.⁴

¹ - طارق طه: التنظيم (النظرية-الهيكل-التصميمات)، دار الكتب، مصر ، بدون طبعة، 2006، ص 31، 33.

² - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط06 ، 2008 ، ص 24.

³ - الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط9، 2002 ، ص 25 .

⁴ - محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم (من سسيولوجيا العمل إلى سسيولوجيا المؤسسة)، دار امبابلاست ، الجزائر ، ط1، 2010، ص 223، 224

1-3- خصائص المؤسسة:

نقصد هنا المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب تناولنا لموضوع الدراسة وهي :
* للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

* القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
* أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعماله كافية ، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

* التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين.

-ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية ، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف. وأيضا لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

-المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الأفراد.

-يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.¹

¹ - عمر صخري : المرجع السابق ص 25 ، 26.

2- أهمية المؤسسة (المنظمة):

تتجلى أهمية المؤسسة من خلال تواجدها في حياتنا وبشكل كبير وواسع حتى أنه أصبح عصرنا الحاضر يلقب "بعصر المؤسسات" ، لأن المنظمات في شتى الميادين تحيط بنا ، فكل ما يتمتع به الإنسان حاليا من وسائل المعيشة والرفاه والراحة والحضارة ، ما كان ليتحقق بدون وجود المؤسسات من شتى الأنواع وفي شتى الميادين ، ومع كل هذه المنافع والإيجابيات والنعم التي جلبتها المؤسسات للإنسان ، فقد جلبت معها كذلك الأضرار والمخاطر والتهديدات عن قصد وغير قصد إن كان على مستوى الفرد العامل في المنظمة ، أم المجتمع ، أم المستوى الدولي ، من حروب ودمار وتلوث بيئي وتشويه للقيم والمعايير والمسؤولية الاجتماعية.¹

-تعتبر المنظمات كيانات هامة في المجتمعات المعاصرة لأسباب عدة منها:

-المنظمات في الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة، بمعنى أنها الشكل المؤسسي

Institutionalized Form المهيمن على مقدراتنا الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.

ويدعي (تشارلز بيرو Charles perrow) أن المنظمات هي الظاهرة الحقيقية الرئيسة للوجود في أيامنا هذه ويضيف (بيرو) بأن المنظمات لا تؤثر على المقدرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية فحسب ، ولكن تأثيرها يمتد إلى معتقداتنا الدينية وقيمنا وعاداتنا الأسرية.

-المنظمات ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة و التي يتعذر القيام بها بالعمل الفردي. وكلما تقدمت الأمم في معارج الحضارة تصبح تقنيات الإنتاج أكثر تعقيدا وتكلفة مما يحتم تعاون الأفراد والجماعات لإقامة المشروعات الكبيرة ، كالسدود ومحطات توليد الكهرباء والطرق والأنفاق والجسور واستخراج الثروات الطبيعية واستغلالها . كما تحتم التعاون لإدارة هذه المشروعات ومواجهة التعقيدات المتصلة بالعملية الإدارية والمتغيرات البيئية ، والتكنولوجيا المعاصرة .

-تعتبر المؤسسات الأكثر كفاية وفعالية عندما تنظم وتدار وفقا للأسس والمعايير الإدارية العملية و العلمية ، وربما كان هذا السبب هو الأهم لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المنظمات التي تحكمها النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاية والفعالية.²

¹ -حسين محمود حريم : تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل) ، دار الحامد ، ط3، 2006 ، 15 ، 16 .

² - عيد عريفج ، كاسر المنصور، حنا نصر الله: المرجع نفسه، ص22 ، 23.

3-وظائف المؤسسة:

يمكن أيضا معرفة أهمية المؤسسة من خلال الوظائف التي تقوم بها ومن بين أهم وظائفها مايلي:
-يقسم (بيسنولت،Bussenault) الأنشطة الأساسية لحياة المؤسسة إلى أربعة أقسام أساسية هي :

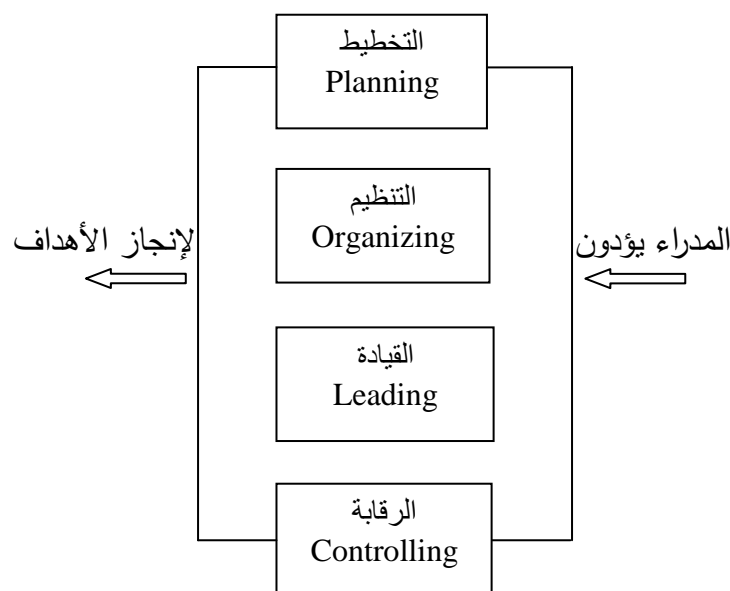
*الوظائف الإدارية (إدارة وتسيير المؤسسة ، خاصة الأهداف والسياسات)

*الوظائف التوزيعية (توزيع السلع والخدمات)

*الوظائف الإنتاجية (خلق السلع والخدمات)

*الوظائف اللوجيستية أو المساعدة (كل الوسائل الضرورية - في متناول المؤسسة)¹

-كما يمكن أن تظهر وظائف المنظمات من خلال وظائف الإدارة كما يحدد الشكل التالي:



الشكل رقم 03 -الوظائف الأساسية للإدارة²

المصدر : كتاب طارق طه

¹ - بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قبيرة : المرجع نفسه ،ص 30.

² - طارق طه: المرجع نفسه ، ص 69.

-من جهة أخرى ومع تطور إعطاء الأولوية للمنظمة باعتبارها هدفا في حد ذاتها نشأت وظيفة اجتماعية حيث كان يعتقد أن العلاقات الاجتماعية تسهم إسهاما ضروريا في الكيانات التي تعتبر جزءا منها وفي التحليل الوظيفي للمنظمات ، والذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان ينظر إلى عناصر المنظمات بوصفها مساهمة في تماسك المنظمة ككل . إلا أنه -منذ البداية- كانت التحليلات الأكثر تعقيدا تدرك أن المنظمات الرسمية إنما تجسد ممارسة السلطة ، بكونها مؤلفة في المقام الأول من قبل هذه السلطة . وعلى هذا النحو ، فإنه عادة ما ينظر إليها كمحرض على مقاومة المجموعات ضمنها ، ومن ثم لم تكن -في المعتاد- تؤدي الوظيفة المنتظرة منها . ولهذا السبب ، عمد العديد من واضعي نظريات النظام إلى اقتراح أن المنظمات تعمل في كثير من الأحيان على نحو دون -مثالي. أما واضعو نظريات الصراع- باستخدام مفاهيم الماركسية و الفيررية الجديدة- فقد أتوا باستنتاجات أكثر تطرفا.¹

-كما تتجلى أهمية المؤسسة أيضا باعتبارها وحدة للإنتاج والتوزيع حيث تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة . أي في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل، وتعتبر المؤسسة خلية اجتماعية من خلا قيامها بتشغيل العمال تمكن في سد حاجيات العمال (ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين) وهي من أهم العوامل التي تبعث بالراحة والاستقرار للإنسان في الحياة.²

4-أنواع المؤسسة(المنظمات):

تختلف المنظمات على كثرتها وتشترك أيضا بالأهداف و المزايا والمعايير والإمكانات والموارد المالية والبشرية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها .

لقد إعتد (بيرو Perrow) على عامل التكنولوجيا لتصنيف المؤسسات ، وركز (بارسون Parson) على الأهداف والمهام الاجتماعية ، بينما اتخذ فارنير warriner تصنيفا ثنائيا مناقضا لهذه التصنيف حيث قسم المؤسسات إلى : مؤسسات مريحة ومؤسسات غير مريحة.

ولكن ما هو ثابت في تصنيف المنظمات على مستوى كافة الأبحاث العلمية هو الأخذ بعين الاعتبار العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة وعناصر البيئة الخارجية.

و من أهم المتغيرات التي اعتمد عليها في التصنيف هي:

4-1-تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم:

حيث يمكننا تصنيف ثلاث أنواع من المؤسسات:

أ-كبيرة الحجم.

ب-متوسط الحجم.³

¹ - جون سكوت (ترجمة عثمان): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت ، لبنان، ط1، 2009، ص 346 .

² - عبد الرزاق بن حبيب : المرجع نفسه، ص 26 .

³ - موسى خليل : المرجع نفسه، ص 26 .

ج-صغيرة الحجم.

4-2- تصنيف المؤسسة حسب معيار الأهداف والملكية:

أ-المؤسسات العامة.

ب-المؤسسات الخاصة.

4-3- تصنيف المؤسسة حسب معيار أسلوب الإدارة أو (ديمقراطية) المؤسسات:

حيث يشارك العاملون في تحقيق الأهداف والسياسات التي تضعها الإدارة.¹

-كما تصنف المؤسسة حسب آخرون حسب معيار النشاط إلى: مؤسسة خدمية، مؤسسة تجارية ، مؤسسة مالية ، مؤسسة اقتصادية كما تصنف هذه الأخيرة إلى على أساس ثلاثة أشكال: الشكل القانوني، طبيعة الملكية ، الطابع الاقتصادي، وتأتي كما يلي:

4-4- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

4-4-1-مؤسسات فردية :وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة .

4-4-2-شركات : وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين

أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام الأرباح أو الخسارة ، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

• شركات الأشخاص : كشركات التضامن ، وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

• شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.

4-5- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

4-5-1-المؤسسات الخاصة :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد (شركات أشخاص ، شركات أموال)

4-5-2-المؤسسات المختلطة :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص

4-5-3-المؤسسات العامة (العمومية) :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ، ولا يحق لهم بيعها أو غلقها إلا بموافقة الدولة.

4-6-أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع التالية:²

¹-موسى خليل : المرجع نفسه ، ص 39 ، 40.

² - عمر صخري: المرجع نفسه ، ص 26 ، 27 ، 28 ، 29 .

4-6-1- المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها ، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

أ-مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد والصلب ، مؤسسات الهيدرو كربونات ، ..إلخ..، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

ب-مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود ..إلخ..

4-6-2- المؤسسات الفلاحية :

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض أو استصلاحها ، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج النباتي ،الحيواني و السمكي.

4-6-3- المؤسسات التجارية :

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة، ومؤسسات الفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية ، مؤسسات أسواق الفلاح ...إلخ.

4-6-4- المؤسسات المالية :

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.

4-6-5- المؤسسات الخدمات :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة ، كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية ...إلخ.¹

-يمكن أيضا الإشارة إلى المراحل تسيير القطاع العام الصناعي بالجزائر حيث مرت بمالي:

مرحلة التسيير الذاتي ، مرحلة التسيير الاشتراكي ، مرحلة إعادة الهيكلة ، و مرحلة استقلالية المؤسسات وأخيرا مرحلة الخصوصية.²

¹ عمر صخري: المرجع نفسه ، ص 27، 28، 29، 30، 31 .

² معمر داود : منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2006، ص 210، 211 ، 214.

5- عناصر المؤسسة:

لما كانت المنظمات متنوعة ومعقدة إلى درجة كبيرة فقد حاول Scott تطوير نموذج للمساعدة على فهم الملامح المحورية/ المركزية للمنظمات استنادا إلى نموذج Leavitt و يقترح Scott أن أعتمد المنظمة وركائزها الأساسية هي:

-الأهداف . -البناء الاجتماعي . -الأفراد المشاركون . -التقنيات . -البيئة .

5-1-الأهداف:

إن هذا المفهوم من المفاهيم الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين وأثار جدلا كبيرا حادا من الكتاب والباحثين في دراسة المنظمات، فالأهداف هي أساس وجود المنظمة وأي منظمة تؤسس وتنشأ لتحقيق أهداف معينة.

5-2-البناء الاجتماعي: ويشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة ، وأن الهيكل (البناء) الاجتماعي لأي جماعة بشرية يمكن فصله لغاية التحليل والدراسة إلى جزئين كما يقول Kingsly . David

أ-نظام معياري Normative Systems ويتضمن ما يجب أن يكون، ويتضمن القيم والمعايير وتوقعات الأفراد، وأما النظام الفعلي ويسميه البعض الهيكل السلوكي فو يركز على السلوك الفعلي بدلا مما يجب أن يكون عليه السلوك.

ب-نظام حقيقي (سلوكي) يضم ما هو موجود فعلا. والاثان لا يمكن أن يكون متطابقين أو منفصلين تماما.

5-3-الأفراد المشاركون: وهم الأفراد الذين يسهمون بجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم،وينبغي التأكيد على أهمية الخصائص الديمغرافية للمشاركين في المنظمة لما لها من آثار ونتائج هامة على كثير من الجوانب الهيكلية والوظيفية للمنظمات.

5-4-التقنيات: وهي التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة .

5-5-البيئة: إن أي منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية وتقنية وثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية معينة، وعليها أن تتكيف معها ، ولا توجد منظمة مكتفية ذاتيا وجميع المنظمات تعتمد في بقائها على أنواع العلاقات التي تطورها مع النظام.

-إن هذه العناصر مترابطة كما أنه لا يهيمن عنصر واحد على بقية العناصر ، فالمنظمة أولا وقبل كل شيء نظام أو نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر به ويجب الاهتمام بها جميعا لفهم المنظمة.¹

¹ حسين محمود حريم : المرجع نفسه ، 13 ، 14 ، 15 .

6- أهداف المؤسسة:

6-1- تعريف الأهداف:

إن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها كما ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة ، والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة. وتكمن أهمية وضع أهداف ، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة ، في الجوانب التالية:

-تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

-تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير.

-تعد مرشدا لاتخاذ القرارات ، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

-تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحدد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام ، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-تزويد الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما امكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

-الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

-تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام و الأفراد في المنظمة.

كما أنه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة، إن تحقيق البقاء والنمو والربحية وتشتمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في الإنتاج ، التسويق ، الإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.¹

-كما تعرف الأهداف التنظيمية:

-هو حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها، وأنه نتائج محددة أو نهايات مرغوبة يتم السعي لتحقيقها. وأنه غايات يرغب المدير في الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة وبترتيب أهميتها²

¹ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري،

بدون طبعة ، بدون سنة، ص58.

² - طارق طه: المرجع نفسه ، ص 100.

6-2- أنواع وتقسيمات الأهداف:

6-2-1- تقسيمات الأهداف:

تنقسم الأهداف إلى رسمية وأهداف علمية ، حيث يعرف (بيرو Biro) الأهداف الرسمية: "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية و التعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين" كما يرى (بيرو) أن الأهداف التشغيلية : تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع ، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية ، كذلك من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل المنظمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا وأنه هناك إجماع من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف¹

6-2-2- أنواع الأهداف:

هناك عدة أنواع يمكن إجمالها فيما يلي:

○ منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:

تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك ، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار ، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة. في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، تعزيز المركز التنافسي. ومعظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

○ أهداف رسمية و أهداف فعلية:

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام ، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين. لأم الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

○ أهداف قصيرة الأمد و أهداف طويلة الأمد:

نقسم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن ، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتا طويلة الأمد، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.²

¹ - بلقاسم سلاطنية ، أسماء بن تركي، نجاة قرشي ، سهام بن رحمون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل

سسيولوجي)، دار الفجر، القاهرة ، مصر، ط1، 2013، ص 25.

² - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، بدون طبعة ، بدون سنة، ص59 ، 60 .

○ أهداف كلية و أهداف وظيفية:

تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي . فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات ، الأصول ، القيمة السوقية للسهم ، الأرباح ، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج... إلخ)، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد، على حق الملكية ، العائد على الأصول ، العائد على الإستثمار) وكذلك السيولة، والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة ، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل في (الإنتاج، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا والبحث والتطور ، والتسويق)¹.

-كما أنه توجد ملامح للأهداف التنظيمية محددة في أهمها كما يلي:

*تنطوي الأهداف على الالتزامات.

*تعدد الأهداف . *هرمية الأهداف . *أولويات الأهداف . *الأهداف المعلنة مقابل الحقيقة.

*تأثيرها بالمهمة التنظيمية.²

-كما يمكن رؤية أنواع الأهداف على أنها كمايلي :

● -الأهداف الرسمية :

وهي الأهداف المعلنة والمكتوبة للمؤسسات ومنظمات الأعمال ويعبر عنها بالأهداف العامة والتي تمثل الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها كهدف الاستمرار والنمو .

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم ومتابعة وتنفيذ الأهداف الرسمية .ومن هذه الأهداف :

-زيادة حصص المساهمين وتعظيم أرباح الشركاء . -تحقيق النمو العام للمنظمة .

-تحسن وزيادة معدلات الأداء . -تحسن مستوى الجودة والقدرة التنافسية.

-تطوير نوعية خدمات الزبائن والمجتمع .

● -الأهداف التنفيذية :

أو ما نسميه أهداف الأنشطة الوظيفية ، وكما يعبر عنها بيتر دريكر "Peter Drucker" أنه يوجد ثمانية بحالات ترسم من خلال الأهداف وغيرها تنفذ وتحقق وهي:المركز السوقي والقوة التنافسية الربحية الابتكار والإبداع ، الإنتاجية ،أداء العاملين ،الموارد المادية (فيزيائية ومالية)، المسؤولية العامة الاجتماعية ويتولى مسؤولية متابعة وتنفيذ هذه الأهداف مديرو الوسط في الهيكله .³

¹ - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، بدون طبعة ، بدون سنة، ص60.

² - طارق طه: المرجع نفسه ، ص 100.

³ - موسى خليل ، المرجع نفسه ، ص 75، 76 .

• -الأهداف العملية :

وتقع على عاتق الإدارة الدنيا ، وهي تهتم بالمعايير العائدة إلى مفردات الأداء والتصرف في تنفيذ النشاطات ودرجات الالتزام بالوقت ومستويات الانجاز لدى مديري وموظفي هذه المستويات من الهيكلية الإدارية والوظيفية .

• -مستويات الأهداف :

يمكننا تقسيم الأهداف إلى ثلاثة مستويات نوعية في المضمون والأبعاد وفقا لثلاثة معايير أساسية :

☑ المستوى الزمني :

إذا كانت النتائج المتوقعة في المستقبل البعيد أو ذات أجل طويل و أبعاد شاملة وتطول القضايا الوجودية للمنظمة فهي أهداف إستراتيجية onectifs stratégiques وهي تدل على الأهداف الرسمية ، أما أهداف الأمد المتوسط ، فهي أهداف تكتيكية أو ما نسميها الأهداف الوسيلة المستمدة من الأهداف الإستراتيجية بل وتخدمها ، وهي ذات أبعاد محددة ومقاييس أكثر دقة وتحديدا ، وقد تكون قصيرة الأمد وهي من مسؤولية الإدارة الوسطى . أما أهداف العملية أو أهداف الأجل القصير وقد تكون أيضا تكتيكية ولكنها تقع على عاتق الإدارة الدنيا في الوحدات و الأقسام ، وهي سهلة التحقيق ومتممة للأهداف التكتيكية .

☑ معيار التداخل :

بالنسبة لتداخل الأهداف ، نميز بين الأهداف العامة التي تمثل الغايات النهائية للمنظمة ، و الأهداف الفرعية على مستوى الأقسام والوحدات التي يجب ان تتسجم ، وترتبط بالأهداف العامة ، بالإضافة إلى الأهداف التكميلية ، وهي أيضا تعتبر نهائية ولكنها تعني مجموعات العمل وأطراف المنظمة كأهداف العاملين وأهداف العملاء أو الموردين .

☑ معيار المحيط :

* أهداف الملاك : تحقيق عائد مناسب ، معقول وضمانة لأموالهم المستثمرة ومقابلة للمخاطر المتوقعة من ذلك .

* أهداف المديرين : مرتبات

* مكافآت ونسب أرباح .

* أهداف الموردين : استمرار تعامل المنظمة معهم وتدفق بضائعهم إليها.

* أهداف العاملين : تحقيق مطالبهم المادية والمعنوية .

* أهداف المجتمع : حماية المواطنين العاملين ، ومنع الاحتكار ، وخدمة المجتمع ¹.

¹ - موسى خليل ، المرجع نفسه ، ص 75 ، 76 .

• -صياغة الأهداف :

تخضع عملية صياغة الأهداف لبعض الشروط الضرورية التي تتمثل بتطبيق أسلوب S.M.A.R.T. الذي يمكن تلخيصه بما يلي :

أ- Specifie : تكون الأهداف محددة وصريحة وواضحة لا تقبل التأويل والتفسير المختلف .

ب- Mesurable : أن تكون أهدافا قابلة للقياس كما ونوعا .

ج- Agrées : أي : معتمدة أو متفق عليها من الإدارة العليا والمستويات التنفيذية .

د- Réalisable : أي : أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ في ظروف المؤسسة الموضوعية ومحيطها وبإمكاناتها المتوفرة .

هـ -Temporaire : أن تكون محددة بوقت أو فترة زمنية معينة أو مختارة .

☑ الإدارة بالأهداف :

أ- تعريف :

يعتبر هذا النوع من الإدارة من أهم الإدارات الحديثة ، وهي المتمثلة بالإدارة بالمشاركة أو الديمقراطية التي تقضي بمشاركة الإدارة والعاملين بتحديد أهداف المنظمة وشكل النتائج المتوقعة وميادين العمل المتوجب على كل فرد منهم القيام به لتنفيذ تلك الأهداف المحددة بالإضافة إلى المشاركة في تقييم الأداء العام للمنظمة .

ب- مزايا الإدارة بالأهداف :يوفر التطبيق السليم للإدارة بالأهداف المزايا التالية :

- 1- تحسين وتطوير عملية التخطيط ، تطوير معايير وأسس تقييم الأداء والتقدم في العمل .
- 2- إثارة الدافعية والحماسة والتحفيز لدى العاملين .
- 3- توضيح وتحسين دور المديرين في كافة المستويات الوظيفية .
- 4- توفير مصادر مهمة مباشرة ومستمرة للمعلومات المرتدة (تغذية راجعة) .
- 5- تحسين وتطوير مستوى الاتصال بين الإدارة والمرووسين .
- 6- زيادة كفاءة وفعالية التنسيق الإداري بين الأقسام والوحدات الوظيفية ، وتفعيل المبادرة والرقابة الذاتية.

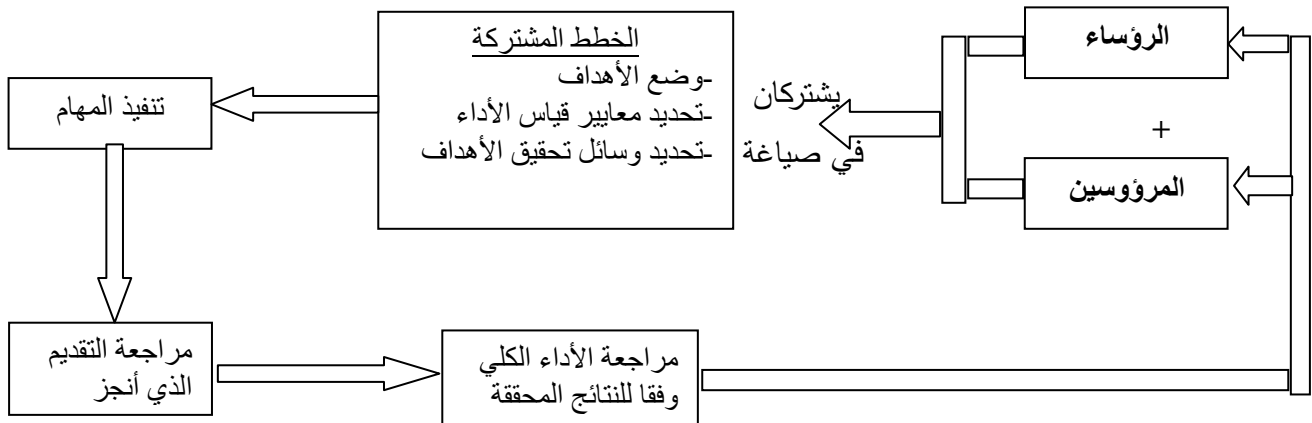
☑ التسيير بالأهداف Administration par Objectifs : عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف

من قبل الرؤساء والمرووسين بصفة جماعية ، كما يتم فيها تحديد مسؤولية كل مصلحة أو قسم ولكل عضو وذلك حسب الرتب والمهام وتوقعات الدور ، وبناء عليه يتم تقييم أداء المصالح والأقسام ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف ، ومن خصائصه المراقبة الذاتية واللامركزية ودمج أهداف المؤسسة وإشراك العاملين وربط جيد لشبكات الاتصال التي تأخذ في الاعتبار عملية الرجوع وتطوير مستمر لقدرات المسيرين والعمال .¹¹

¹ - موسى خليل: المرجع نفسه، ص 75 ، 76 ، 77 ، 78 .

ومن خلال الدراسات في مجال المنظمات نجد أن كثيرا منها إعتمدت على دراسة المنظمات من خلال أهداف التنظيم ، وظهر ما يسمى الإدارة بالأهداف (MBO / Management By Objectives) وهو مدخل إداري يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية ، ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة.² كما تعتمد الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية: الأهداف ، الخطط ، الأداء ، معايير الأداء ، مناخ العمل، نقاط التفقيش ، تقييم الإنجاز.³

-الشكل التالي يوضح عملية الإدارة بالأهداف:



شكل رقم: 04 نموذج عملية الإدارة بالأهداف
المصدر: كتاب (طارق طه، المرجع نفسه ، ص 113).

² - طارق طه: المرجع نفسه ، ص 112 ، 113 .

³ - سويسبي عبد الوهاب: المنظمة (المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم)، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 68 ، 69 .

*كما يمكن أن نتعرف على أهداف المؤسسات الإقتصادية:

- الإستقلال الإقتصادي.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
- امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).
- التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.¹

☑ الأهداف والإستراتيجيات:

هناك علاقة سببية بين الأهداف والإستراتيجية وينبغي من الإدارة العليا عند وضعها للأهداف أن تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الأهداف ، وحسب أولوياتها ، ومرورها بمراحل عديدة بالمرحلة المبكرة تتميز الأهداف فيها بالعمومية ، ومن ثم تنتقل إلى مرحلة الأهداف بصورة رسمية ، وبالتالي تأخذ الأهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة ، التي تساعد الإدارة على تحديد أولوياتها ، ليتسنى لها تحديد الاستراتيجيات التي بواسطتها تحقيق تلك الأهداف.²

¹- عمر صخري: المرجع نفسه ، ص 31 ،

²- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، بدون طبعة ، بدون سنة، ص60، 61 .

7- بعض النظريات المفسرة للجوانب التنظيمية للمؤسسة:

-النظرية الإدارية T  rie Administrative :

من أهم روادها هنري فايول ورايلي وموني (RAILY) (FAYOL) (MONEY) وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها ، وهذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم ومن أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ هي تقسيم العمل وتحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر والمركزية وترتيب التجهيزات والأفراد والمبادرة واستقرار العمل والتضامن ووحدة الهدف ونطاق الإشراف وتدرج السلطات ¹ ، كما أن هذه النظرية ركزت على الاهتمام على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ، ولكن لا يوجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

-أما "ماري باركر فوليت" Mary parker follet : قد سبقت زملائها بأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة ، كما وصفها 'بيتر دروكر' "peter drucker" أم الإدارة ، فقد تناولت مواضيع مثل التعاون ، العمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسة على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة ، إن أفكار فوليت لازلت إلى يومنا هذا يحتذى بها من أوائل القرن الماضي إلى اليوم، فكانت نظرتها متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان ومن خلال هذه النظرة الإنسانية يتجلى مفهوم التمكين في الماضي وهذا ما يفسر عدم إرتباط الإهتمام بالجانب الإنساني بالمكان والزمان أو فكر معين.²

النظرية البيروقراطية :

أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها ماكس فيبر والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي ، والتوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء ، والتخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص، وإجراءات مرتبة ، وقواعد صارمة في تنظيم العمل وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة.³ من روادها "ماكس ويبر" Max weber الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة من خلال الضبط والدقة ووضوح القوانين والتشريعات، وركزت على تحقيق أهداف المنظمة على حساب المصالح الشخصية للموظفين ويعتبر هذا إغفالاً للجانب الإنساني ولمهارات ومعرفة الموظف وإبداعه داخل المنظمة وهذا ما يتنافى و مفهوم التمكين.⁴

¹ - ناصر قاسيمي، المرجع نفسه، ص124.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص30، 31، 32.

³ - ناصر قاسيمي : المرجع نفسه، ص124.

⁴ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص32.

-أما عن تقييم النظرية الكلاسيكية فقد أهملت الجوانب الإنسانية واهتمت فقط بالعوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل . وكانت هذه النظرية أول من أدخل الطرق العلمية في التسيير ، فتوصلت إلى أربعة مبادئ للإدارة هي تنمية علم حقيقي للإدارة والاختيار العلمي للأفراد والتكوين العلمي ، والتعاون بين العمال والإدارة . ورغم اهتمامها بدراسة الوقت والحركات والاهتمام بالتخصص ، فهي ليست نظاما للوقت ونظاما لحساب حركات العمال وليست نظاما لصرف الأجور وليست نظاما للإشراف التخصصي إنما هي ثقافة عمل جديدة ، وفلسفة عمل شاملة وثورة ذهنية تقوم بها الإدارة وينفذها العاملون ، وثورة تركز على الواجبات اتجاه العمل والزملاء وصاحب العمل¹ . أما ما تعلق بمفهوم التمكين في ذلك الوقت فلم يكن معروفا ، ذلك لان الفكر السائد في ذلك الوقت بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض وهذا لضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي².

نظرية التنظيم :

إطار نظري ومفهومي ومنهجي متكامل يحاول دراسة وفهم وتشخيص كل جوانب الظاهرة التنظيمية في نسقها الداخلي والخارجي لإيجاد القوانين التي تتحكم فيها وتوقعات الأفراد والمنظمات بهدف تحسين الأداء والفعالية باستمرار³.

-النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة .

-هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون الوظيفة المحددة ، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ،من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك هذا ما زاد من عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المؤهل والفعال والمتسلح بالمعرفة والقدرة على الإبداع والتطور .

-النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة ، وهذه النظرية توصي بعدم التعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان⁴.

¹ - ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 130، 129.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 30.

³ - ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 126.

⁴ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه ، ص 40 ، 41.

فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر و توائم بين واقعها من ناحية وبين النظرية من جهة أخرى وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف ، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار و التأكد منها قبل تطبيقها.¹

¹ محمود حسين الوادي: المرجع نفسه ، ص 40، 41.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المتغير الثاني التابع وبشكل أكثر تفصيلا ، وقوفا عند أهم محطاته التي تبعت محاولة الكشف على أهم المؤشرات التي نلتمس من خلالها العلاقة بين التمكين الإداري وأهداف المنظمة ، وهذا ما جعلنا ندرك أهمية المؤسسة و عناصرها وأنواعها وأهدافها التي تمنحها الاستمرارية والبقاء ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تجسيد إستراتيجيات حديثة وأساليب تجعل من تحقيقها شيء حتميا و مجسدا على أرض الواقع.

الفصل الرابع:

علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة

الفصل الرابع: علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة

تمهيد

1- التمكين الإداري وعناصر المؤسسة

1-1- التمكين الإداري والعنصر البشري (الموارد البشرية).

1-2- التمكين الإداري وعنصر القيادة.

2- دور ومعوقات نجاح التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-1- دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة

2-2- معوقات نجاح إستراتيجية التمكين بالمؤسسات

3- نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات

3-1- النماذج والتطبيقات

3-2- النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد

لقد تعرضنا في الفصول السابقة للدراسة، على كل من الأطر النظرية ومختلف المفاهيم العلمية والعملية الدالة لها ، أما في هذا الفصل فلا بد من التركيز أكثر على المؤشرات الرابطة بين كل المتغير المستقل والتابع مع عرض مفصل لعلاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة وهذا بالأخذ بعين الاعتبار نقاط التقاء المتغيرين وتبيان التمكين الإداري وعناصر المؤسسة والذي تضمن عنصرين الأول العنصر البشري (الموارد البشرية)، والثاني وعنصر القيادة ، ثم التطرق إلى دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة و يليها معرفة أيضا معوقات نجاحه ، مع عرض لنماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات و النتائج والآثار المترتبة عن تطبيقه ، هذا ما جعلنا نقدم فصلا يعبر عن تزاوج المتغيرين ونقاط تمحورهما مع تبيان دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المنظمات ، وما يترتب عن نتائج تطبيق التمكين على الصعيدين المؤسسة و الفرد من أجل أن تأخذ دراستنا هذه طابعا علميا وعمليا يمكننا من تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وأهداف المؤسسة.

1- التمكين الإداري وعناصر المؤسسة:

إن أي وجود لتنظيم معين يدل على الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات بين العاملين في الجهد الجماعي المشترك، كما يشمل الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن طبيعة العلاقات الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة يتضمن القوانين واللوائح ونظم العمل المختلفة.

و فيما يخص العلاقة بين المؤسسة والتمكين الإداري فتظهر من خلال تحديد طبيعة التنظيم المناسب للتمكين كأسلوب إداري معاصر ، فلا يمكن تطبيق هذا الأسلوب مع تواجد مناخ مؤسسي تقليدي ووجود المركزية والتسلسل الرئاسي، و التسلسل الهرمي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات بينما التمكين يكون فيه الديمقراطية والقرارات تتم بحرية في اتخاذها.¹

1-1- التمكين الإداري والعنصر البشري (الموارد البشرية):

إن للموارد البشرية دور كبير ومهم جدا لكونها تحقق المناخ الملائم للتمكين وهذا من خلال العناصر التالية:

1-1-1- الأمان الوظيفي:

لأن عدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس وانخفاض الروح المعنوية وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلف عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهدا إضافيا، فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

1-1-2- الانتقائية في التعيين:

وهذا من خلال انتقاء موظفين بمواصفات تلقت مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفرق، ومن لا تتوافر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية ، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين.

1-1-3- الأجور العالية :

تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية كما أن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة ، كما ونوعا مما يساعد إدارة الموارد البشرية في انتقاء العاملين الأكثر تحملا للمسؤولية وذوي القدرات النوعية. وبالتالي فيمكن القول بأن الأجور العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين.²

¹ -محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 165.

² -عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 14 ، 15.

1-1-4- الحوافز:

ولا تقتصر على الحوافز المادية فقط بل أيضا الحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، فالموظفون الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع اكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلب التمكين.

1-1-5- الموظف المالك:

حيث لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف هو صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكا، لذلك يجب سد الفجوة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح، كما يساعد على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري بين العاملين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية.

1-1-6- تدفق المعلومات:

فالمعلومة تعد سلاحا مهما من أسلحة التمكين والتمكن وهي مصدر القوة لصاحبها وتمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل ، والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ ، إذا يجب الاعتراف بحق الموظفين بالمعلومة لتمكينهم من القيام بمهام ووظائفهم بوضوح وتفهم والتصرف الصحيح.

1-1-7- المشاركة:

فهي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة. فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المساءلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويطلب من الموظفين أن يستخدموا صلاحياتهم وتحكيم رأيهم في جميع المواقف.

1-1-8- روح الفريق:

وهذا كون روح الفريق تعزز روح التمكين في المنظمة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار، وأثبتت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جدا من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية ، وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة.¹

¹ عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 15، 16 .

1-1-9- التدريب وتطوير المهارات:

فالتدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم ، فيجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة واكتسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلب.

1-1-10- المساواة الاجتماعية:

التي تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء، فإن عدم وجود فوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهو ما يعزز ويؤيد مفهوم التمكين.

1-1-11- تقليل الفوارق في الأجور:

وذلك من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية وهذا لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين المواطنين ، بل يجب ربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز والإبداع والابتكار، وعموما فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل من خلال الشعور بملكية الوظيفية وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتمكين.

1-1-12- التدريب وتطوير المهارات:

وهذا لتشجيع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب و التطوير أملا بالترقية المرتقبة وتساعد عملية الترقية من داخل المؤسسة على المشاركة والتمكين لأنها تزيد الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة وتعزيز مستويات التعاون و التنسيق بين الجميع ، كما تساعد على زيادة انتماء الموظفين وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.¹

¹ عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 16 .

1-2- التمكين الإداري وعنصر القيادة:

يعتبر دور القيادة في إنجاح التمكين عنصرا بالغ الأهمية ، لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك ، مع إعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المؤسسة ، ولكن واقع الأمر فإن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها ، من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي وبالتالي فإن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويعد مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة¹ ، إلى جانب الثقة بالقيادة حيث تعتبر سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول (فرانسيس فوكوياما) : " بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا يعد أخطر من العجز في ميزان المدفوعات" ، وأن الصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم ، و تبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين، ومن بين المقومات التي تعزز الثقة بين الأفراد في المؤسسة مايلي: الكفاءة ، العمل الجماعي والجماعة الانتماء، الاتصال ، الثقة بالنفس.²

-كما يمكن تحديد دور القيادة في إنجاح التمكين فيمايلي:

*توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

*خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.

*الكاريزما وخلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المؤسسة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.

*مساعدة المرؤوسين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز.

*استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق.³

¹ عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه ، 86 ، 87.

³ - عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

*أن يكون القائد قدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والثقة والتفاني والصدق، ويبني معهم علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية.

*تبني سياسة أنا أريح وأنت تريح وذلك بأن يتعامل للمدير مع المرؤوس على أنه شريك، فالشريك هو الذي يتم ويكمل عمل شريكه، ولا تتجزأ المهام دون مساهمته.¹

-والقيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفاعلون هم يقودون بتمكين مرؤوسيههم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.²

1-3- التمكين الإداري وعنصر إتخاذ القرار:

من خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات الإدارية وتحويلها من خاسرة إلى ناجحة وفعالة ، ويشير بعض التجارب في مجال الأعمال إلى أن الإدارة أن هناك بعض المنظمات التي كانت تحقق خسائر بسبب النمط الإداري فيها والذي كان يقوم على أساس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات ، دون المشاركة من مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة في هذه المؤسسات بحيث أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح ، أصبحت هذه المؤسسات رابحة.

2- دور ومعوقات التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه فإن المؤسسة الممكنة تحل محل المؤسسة الآمرة، التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع، وعلى العكس من ذلك تستغل المؤسسة الممكنة قدرات و حماس العاملين فيها بطريقة أفضل ، حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبرتها لجعل عملها أفضل.

2-1- دور التمكين الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة :ويتمثل دور التمكين الإداري في جعل

أهداف المؤسسات محقق فيمالي: فحسب (جونس و آخرون ، Jones et al ، 2000) فإن التمكين:

-يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الأعمال، لان المدير يحضى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.

-غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المؤسساتية.

-منح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية.³

¹ عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

² محمود حسين الوادي: المرجع نفسه ص 289.

³ - دليل إرشادي : المرجع نفسه، ص 28.

-حسب (مانتيل وآخرون ، Mantel et al ، 2001) :

*توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.

*تجنب وجهة النظر الضيقة في الإدارة.

*الفريق له الحق في المسائلة عن بعض الأقسام الموجهة للمشروع.

*توافر الحلول التداؤبية.

*امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.

-حسب (ناوستروم و دافيس ، Newstrom and Davis, 2002) :

*أن التمكين يساعد في تجنب الأسباب المؤدية إلى انعدام القوة أو ضعفها (Powerlessness)

وبالتالي مساعدة الأفراد العاملين الشعور بالفاعلية الذاتية.

-حسب (قبسون وآخرون ، Gibson et al ، 2003) أن التمكين يؤدي بصورة أو بأخرى إلى تحسين

جودة المنتجات والخدمات والفاعلية لأعضاء المؤسسة.

-حسب (مولان ، Mullins, 2005) بدوره إلى أن التمكين يمنح فضاء واسعا لاستعمال مواهب الأفراد

العاملين وان التمكين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة و أيضا في:

*السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن سرعة الاستجابة.

*إطلاق العنان للطاقت الابتكارية المبدعة.

*يساعد على منح درجة عالية من الرضا الوظيفي ، والدافعية والالتزام.

*امتلاك العاملين إحساسا كبيرا لانجاز الأعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة

المستويات غير الضرورية من الإدارة ومتابعة التدقيق وعمليات إعادة التدفق.

-حسب (قوتستش ودافيس ، Goetsch and Davis, 2006) يعتبر الفرد العامل موردا قيما ولذلك تحتاج

المؤسسات إلى تحقيق الاستفادة التامة منه وهذا لا يمكن أن يحدث في حالة تجاهل مشاركته في

اتخاذ القرارات.

2-2- معوقات نجاح إستراتيجية التمكين بالمنظمات:

-أشار (قبسون ، Gibson et al ، 2003) إلى أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء

من فقدان السلطة والقوة ، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة كما أن بعض المشرفين

يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمان بالإنموذج التدريب الإداري (A coaching

management style) وعدم القدرة على استبداله بالإنموذج القائم على أساس التوجيهي لماهية العمل

و يضيف هؤلاء الكتاب أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها

التمكين.¹

¹ - احسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104 ، 105 ، 106 ، 112 ، 113 .

-كما حدد (العنبي، 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المؤسسات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات :

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- إنعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

-وتوصلت دراسة (إزوكاتا و جوهانسن ، Isokaata and Johansson ، 2006) إلى تحديد ثمانية عوامل يمكن أن تعيق عملية التمكين وهي:

- انعدام الثقة Distrust.
- تجاهل المعرفة Disregarding Knowledge .
- سوء الفهم Misunderstanding .
- الاعتمادية أو التبعية Dependency.
- الطريقة الأبوية في الحكم Paternalism.
- العلاقات غير متماثلة Asymmetrical Relatoinship

-أما (يوكي و بيكر ، Yuki and Becker) أشار إلى مجموعة من معوقات التمكين:

- التمكين هو التغيير:

-هناك عبارة شائعة مفادها "أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر Command " والرقابة Control " ، وإذا أخذنا بالحسبان أن التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة ، الأمر الذي يولد الخوف لدى جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين¹.

¹ - إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 112 ، 113 ، 114.

كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفه قادة.

■ التمكين يستغرق وقتاً:

إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاماً بعيد الأمد ، ففي معظم الأحيان تمارس المؤسسة عند تعرضها لمشاكل الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم والهيكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم.

■ مقاومة العاملين للتمكين:

اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءاً من نظام القوة السياسية في المؤسسات، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر، وعندما منح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان ، فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت.

-ويرى (إفن Evans ، 2008) أن من أسباب فشل التمكين هو تفضيل الأفراد العاملين لمدخل الانموذج القديم (Old-style approach) من خلال المهام الموضحة بدقة (Narrowly defined tasks) وإن الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التمكين غير مرحب بها ، وأضاف Evans معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الآتي:

- عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.
- استعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسون الفشل للآخرين.

- استعمال التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية وتدريب العاملين.
- إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين.
- ويذهب كل من (Ivancevich and Matteson, 2002 ; Ivancevich et al ., 2008) أنه بالرغم من وجود ضرورة استثنائية لتمكين الأفراد العاملين ، غير أن هناك العديد من الأسباب التي قد تعيق من اعتناق التمكين عالمياً وهي:-خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة والرقابة.
- افتقار العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة. -الفشل في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه.
- الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات.
- عدم رغبة جميع الأفراد في أن يكونوا ممكنين ، فالمقاومين للتمكين يصبحون معزولين غير منسجمين مع أفكار وتصورات أعضاء الفريق المدافعين عن التمكين.¹

¹ احسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 114 ، 115.

3- نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات

3-1- النماذج والتطبيقات:

يمكن تطبيق التمكين في عدد من المستويات المختلفة تتراوح من الأمور البسيطة والروتينية إلى المشاركة في صنع السياسات، فإن هناك أربعة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين هي: قاعدة المعلومات والمعارف ، بمعنى نشر مهارات المعرفة لأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة ، القدرة على التعرف على الأعمال (متى، كيف، من) بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتيا لاشترك في صنع السياسات ، التغيير التنظيمي ، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة.¹

وقبل أن نتطرق إلى هذه النماذج يجب أن نعرف قبلها مراحل ومتطلبات إستراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها وهي كالآتي:

3-2- مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياته:

حيث وصف (قوتش ودافيس Gotesch & Davis، 1997 : 185) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بمايأتي: -تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.

-وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.

-توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

-اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (دافت ، Daft ، 2001 : 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:

-نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

-تشجيع مقترحات العاملين.

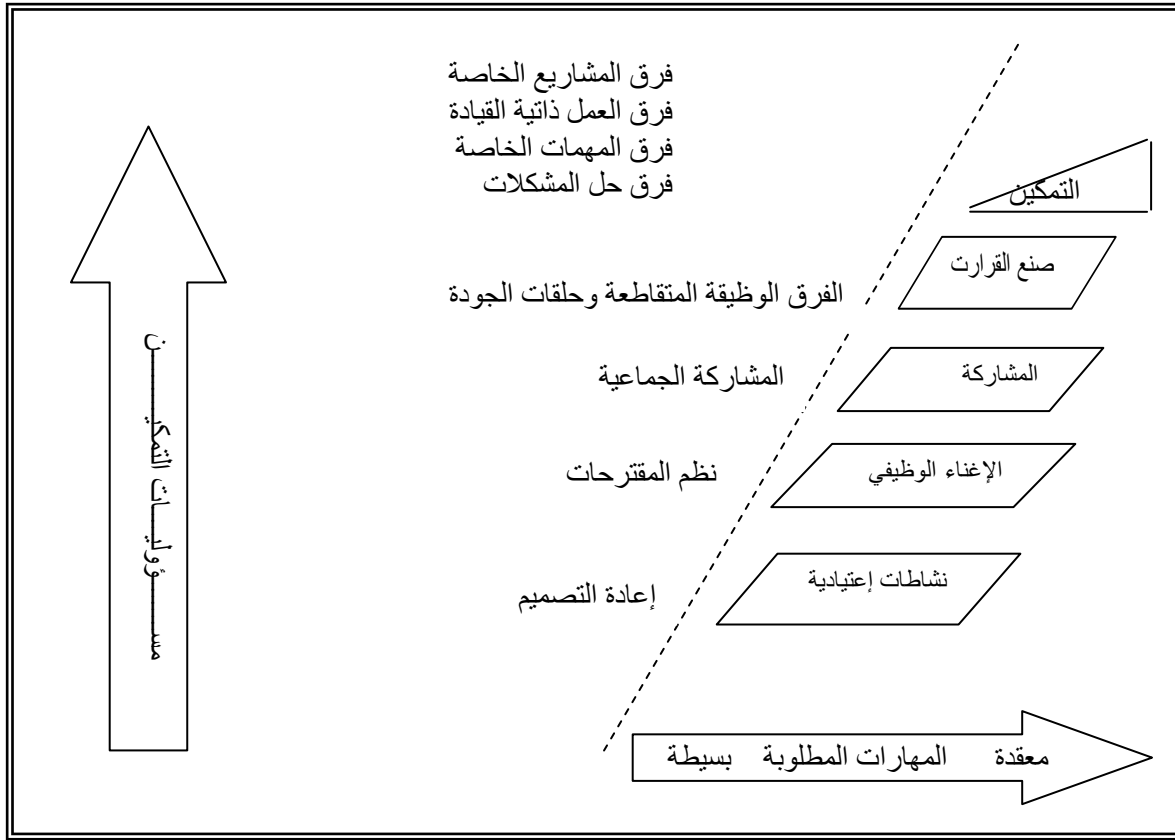
-منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.

-تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.²

¹ - دليل رشادي : المرجع السابق، ص 28.

² - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 96، 97.

-تمكين العاملين تام كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل رقم 05: التتابع المرحلي للتمكين.

المصدر: زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، المرجع نفسه، ص97.

-شرح الشكل:

يلاحظ منه التدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية أما تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي:

*قد تعتمد المؤسسات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الإدارة الذاتية) ، وقد أشار (روبينس ، Robbins ، 1999 : 380). إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة ، بحيث تتجاوز القيادات التي تتأط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المسهل والقائد المدرب.¹

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 96، 97.

*كما أن هناك تقنية النمط المؤسساتي إذ أشار (نيكول، Nicholl ، 1995: 8) إن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.

*أشار (كولان، Collins، 1997 : 23 .) إلى أن هناك تقنية ثالثة وهي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين . إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية. 82: 1995

*حدد(سيمون ، Simon ، 1995 ، 82) الرقابة كنمط آخر ، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة أي- التشخيصية- إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين، يشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى بل قد تتداخل هذه التقنيات إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية ، وبذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية وهذه تتسجم مع الهياكل المسطح أساسا ، كما أشار أيضا إلى أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من نوع الرقابة وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعا.

3-3-متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين:

-أشار (كريفن ، Criffin ، 1999 : 500 .) إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

*صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.

*التزام المنظمة بدعم العاملين و إسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

*نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

*اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين. 488: 1997 ;

*التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

-لقد سبقت دراسة (كرفن ، Criffin) عددا من الدراسات التي حددت متطلبات أخرى يمكن اعتمادها ضمن ما ورد في دراسة (كريفن ، Criffin) ، فقد أشارت دراسة (افنيسفتش وآخرون Ivancevich , et al. ، 1997 : 488) إلى أن المؤسسة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن أرادت التوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين:

- *توفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والجماعي والفردية.
- *اللجوء إلى استخدام تقنيات مؤسسية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.
- *اعتماد أنماط مؤسسية مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية¹

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص98، 99 ، 100.

-كما أن دراسة (هسيلبنغ ، Hesselbing ، 1997 : 175) وإن كانت قد أكدت ما أشارت إليه دراسة (Ivancevich) وزملاءه ، إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم، كما أوضحت دراسة (اكسلز ، Eccles ، 1993 : 19) إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات و الانفتاح على الأفكار الجديدة ودعم الابتكار والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية -لقد كانت إشارة (دافت ، Daft ، 2001 : 505) غاية في الأهمية لكونها حددت مفهوم الرقابة المطلوبة وتنفيذ إستراتيجية التمكين، فقد أشار إلى أن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلا ومؤثرا فمن الواجب منحه للأفراد الذي يفهمونه تماما وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم ، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقة وجود اتصال مباشر بين المستويات الأدنى والإدارة العليا ويمكن اعتبار ما جاءت به أفكار (نيكول ، Nicholls ، 1995 : 5) إضافات إلى ما ورد عرضه من متطلبات يجب أن تتوافق في قوة العمل المرشحة للتمكين وهي: *الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.

*معرفة بإستراتيجيات المؤسسة وأساليب تحقيقها.

*معرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم.

-لقد أشارت دراسة (ملوك ، 2002: 83) وهي في صدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين بصدد تحديد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين بما يأتي:

*ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.

*تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.

*تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.

*دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.

*تأهيل الإدارة وتطوير إمكانياتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.

*اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين و الدعم لخطته.

*تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين.¹

- وقد أضافت (كوين و سبريتزر ' Quinn & Spreitzer) أن من متطلبات التمكين هي:الانفتاحية والعمل الجماعي، بحيث يشعر كل عامل في المؤسسة بأنه جزء من المؤسسة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.²

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 99، 100، 101 .
² - العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين: كاستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (11-13ديسمبر)، عمان: الأردن، 2006، ص: 35، 37.

-بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم بصنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد من شأنها أن تعم على جميع الأطراف في المؤسسة.¹

*وفي هذا العرض نقدم نماذج وتطبيقات من إستراتيجية التمكين في المنظمات كما يلي:

*نموذج (1):

شركة (سوني، sonny) هي شركة رائدة ناجحة عالميا في الوقت الحاضر بأدت حياتها بسلسلة من الفشل وشركة (3M (Minnesota Mining and Manufacturing CO)، بدأت بمنجم لأكسيد الألمنيوم وكان المشروع فاشلا مما أدى إلى خسارة المستثمرين وامتعاضهم عما آلت إليه أسعار أسهمهم، وقد كانت بداية هذه الشركة في غاية السوء لدرجة أن مديرها التنفيذي لم يتسلم راتبه لعدد من السنوات التي أدار بها هذه الشركة، بينما في المقابل فإن منافس هذه الشركة (نورتون) بدأ بمنتجات متميزة و ابتكارية وقدم حصصا جيدة للمساهمين لمدة 15 عاما وضاعف رأس ماله 15 ضعفا خلال تلك الفترة.

ولكن عند المقارنة بين الشركتين نجد أن الشركة الثانية (نورتون) لم تدم طويلا، ولم تعمر وتصبح أسطورة من النجاحات كما حدث لشركة 3M المعروفة عالميا التي تصل منتجاتها من الأوراق اللاصقة إلى مختلف أنحاء العالم وهي تصنع أنواع مختلفة من الأقراص المدمجة وغيرها.

*نموذج (2):

-وأول طائفة (لبل بوينج 'Bill Boeing') كانت تجربة فاشلة في عالم الطيران مما أدى بصاحبها بل لدخول تجارة الأثاث لكي يتمكن من البقاء في السوق، بينما في المقابل فإن شركة (Douglas Aircraft) كانت قد بدأت بنجاح مثير في مجال الطيران، وقد صممت لتصبح شركة الطيران الأولى في العالم، وعندما تقارن (والت ديزني Walt Disney) مع (كلومبيا بيكتور Columbia Pictures) تجد بأن الأولى قد بدأت بمسرح فاشل ولكن الثانية بدأت بتقديم فيلم حقق لها مردود يعادل 130000 دولار بتكاليف 20000 دولار في عام 1922 فيما كانت شركة (والت ديزني) ومسرحها لا أحد يعرف عنه شيئا، أنظر الآن إلى كل من هاتين الشركتين، تجد أن الفارق بينهما الآن كالفارق بينهما في عام 1922 ولكن معكوسا هذه المرة لصالح الشركة التي لم يكن يعرفها أحد في بدايتها مقابل تلك التي كانت حينها على لسان الجميع.²

¹ - العتيبي، مرزوق بن سعد: المرجع السابق، ص 35، 37.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 191، 192.

إن هذا يدلنا على حقيقة أن الأفكار العظيمة تكمن في البناء التراكمي لقدرات المؤسسة وليس في بروز فكرة رائعة وعظيمة في مرحلة حياتها سواء نشأت الفكرة في بدايتها أو في نهايتها فتشبه الفرق في القصة بين يجيد إعلام الناس بالوقت بدقة و من يصنع لهم وسيلة "الساعة" التي تعطيهـم الوقت في أي وقت وفي أي مكان بوجوده حتى بعد أن يذهب ، وحقيقة بناء المؤسسة كبناء تلك الساعة والتي تبقى عقاربها تدور وتعطي الوقت لناظرها ، والمتابع للمنظمات ذات التجارب الناجحة يرى دورا هاما فيها للقيادة في تمكين المرؤوسين ومنحهم حقا في بناء الصرح وحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرار ، بل وأبعد من ذلك ، وجود شعور عام بأن البناء ملك للجميع وليس ملكا لفرد أو مؤسس، وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالددير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه ، إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنة ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) ويستفيدون منها في أي وقت من الأوقات، وهذا ما فعله هذان المهندسان لشركة (HP) كان باستطاعتهما أن يبقيا مهندسين ولكنهما بدلا من ذلك تحولت نيتهما من تصميم منتج معين أو منتجات معينة إلى تصميم وخلق مناخ داخل هذه المؤسسة قادر على إنتاج سلع عظيمة .

-وقد كان خطاب 'بيل هيولت' Bill Hewlett في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودور الفرد ببقاء المؤسسة ، بقوله: "لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة ولدينا مناخ آمن يناسبهم ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوافر له الفرص الطويلة المدى وكذلك تتوافر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين ، ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن ، سنمكن هؤلاء المهندسين من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل حرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع." ، فلم تكن الغاية إنتاج الآلة الحاسبة مثلا وإنما كانت الشركة والفلسفة التي تقوم عليها تلك الشركة هو التركيز على الإنسان المبدع ومنحه التمكين الكافي للمساهمة في صنع قوة دافعة مستمرة ودائمة للمؤسسة.

*نموذج (2):

شركة موتورولا (Motorola)

-درس في القيادة:

لقد كان حلم مؤسس شركة "موتورولا" (كارفن ، Galvin) يتمثل ببناء شركة عظيمة ومستدامة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة ، ولكن هذه الشركة المعروفة التي تأسست عام 1928 هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ كما يؤكد James collins and Jerry Porras في كتاب "أسس لبقى" وإن عدم براعة Galvin في التكنولوجيا أو الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه .¹

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 191 ، 192 ، 193.

فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم: "الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره" فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم ، فمن قام بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الحق بدعوة الآخرين ليعرض فكرته عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها، فقد وضع تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال المناسب لاستشارة الجميع من أجل التعلم والتطور وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ ، فلم يكن Galvin مخترعا ولكنه كان قائدا بناءا وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومثانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء ، واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحسين ذلك البناء بشكل مستمر، ولكننا نجد ضعفا في كثير من المؤسسات أو الشركات في هذا الأمر الهام ، وهو تجاهل مستقبل البناء ومن يساهم في البناء ، فكثيرا ما كان يتم التركيز على مؤسس واحد ولا يتم محاولة التفكير بخلق بنائين أو مؤسسين آخرين ، لأن البناء (القائد) الأوحد لن يدوم إلى الأبد.

نموذج (3):

-حالة المركز الصحي:

مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلا من يفعل ذلك وجد موجودات عظيمة : الإنسان الفعال ، والمباني الجميلة، ومجتمعاً حول ذلك المركز متعطشا لخدماته ، فقد وجد ذلك المدير طرقا ليبين للناس كم هي قيمتهم هامة وأساسية ، فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي لطالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعماً هذا بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم إي مبادرة حيوية لحل المشاكل ، مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس ، بدأت ثقة الناس تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون أن بمقدورهم تقديم مساهمة ما وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

هذا ما صنعه "تيلسون مانديلا" في تحويل الظروف والأحوال من أسوأ السوء إلى أفضل ما يمكن ، من خلال طرح الحقائق ، ولكن دون خوف من عقوبة ، فطلب من الجميع أن يتقدم ويقول الحقيقة فقال لهم : " تقدموا وقلوا الحقائق بصدق لأننا يجب علينا التعامل مع الحقائق القائمة قبل أن نتقدم أي خطوة للأمام" ، ومن أهم مشاريع "تيلسون مانديلا" تكوين لجنة التسوية والحقائق وهي من أهم المؤسسات التي بناها في جنوب أفريقيا وبنى أيضا جسرا بين الأجناس المختلفة لبناء تكاتف وتعددية وثقافة ونشاطات مشتركة بين مختلف الطوائف ، وبعدها عمل على تمكين الناس بإيجاد الموارد لاستثمارها في مشاريع جديدة لمجتمعات السود في تلك القارة.¹

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 194، 199.

فكان قد استثمر الأركان الثلاثة التي نادت بها **كانتر** وهي التي صلحت في الشركات وفي المؤسسات الخاصة والعامة وحتى في الفرق الرياضية وهي التي نراها هنا تصلح على مستوى الدول.

- هؤلاء القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق ، هو ما تسميه **'كانتر'** بالبعد الإنساني (THE HUMAN TOUCH) أو اللمسة الإنسانية ، وهذه اللمسة قد تتحقق عندما تتادي المرؤوسين بأسمائهم وعندما يشعرون بالمتعة مع قيادتهم وعندما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز وتنتهي عليه بما قام به من عمل ، وأن تكلف نفسك كقائد عناء التعرف على اهتمامات الآخرين وتجاوزهم حول تلك الاهتمامات ، هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية التي تبني الثقة بالنفس ، لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به ويسأل عنه ويدعمه.

نموذج (4):

أن أحد العاملين في أحد فروع فنادق **ماريوت (Marriot)** قام بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبه في الفندق ، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق ، وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكن من تسليمه الحقيبة ، وكانت تلك مبادرة خاصة من ذلك الموظف كشكل من أشكال التمكين ، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب القصة إلى بطل ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى.

نموذج (5): "النزلاء الاستراليين"

أقام عدد من الاستراليين في احد الفنادق عدة أيام وقد لاحظت إحدى المضيفات في مطعم الفندق عدم تردد هؤلاء النزلاء وجبة الإفطار في كل صباح فأثار ذلك استغرابها مما دفعها لسؤالهم عن السبب ، فتبين أن نوعية الوجبات المقدمة في ذلك الفندق وبشكل خاص الإفطار لا تتناسب على ما تعودوا عليه من طعام بلادهم ، فتحررت هذه الموظفة حول نوعية وطبيعة الوجبات المناسبة لدى الاستراليين وتمكنت في اليوم التالي من إعداد وجبة شهية لهم ودعتهم إليها في الصباح ، الأمر الذي أثار إعجابهم واندھاشهم وكذلك أثار ذلك إعجاب الإدارة التي قدمت لهذه السيدة تشجيعا وحوافز معنوية ومالية وتقديرا شخصيا من خلال ترديد هذه القصة في كل مناسبة ملائمة.¹

¹ - محمود حسين الوادي: **المرجع نفسه**، ص 111، 112.

نموذج (6): شفافية المكاتب:

قام توماس ألين (Thomas Allen) من (MIT) بدراسة تبين أن التصميم الهندسي للمكاتب الذي يسمح بوجود مسافة (10) أمتار بين الموظف والآخر في داخل المكاتب المفتوحة ، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم ببعض مرة في الأسبوع ما بين (8 % ، 9 %)، وعندما تكون المسافة (5) أمتار بين الموظف والآخر ، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم بعضا ، مرة في الأسبوع (25 %) ، وهذا يدل على أهمية ترتيب وتصميم المباني والمكاتب بحيث تعطي مجالا للاتصال والتعاون ، والتنسيق فيما بينهم وخاصة عندما تكون المسافات قريبة ومفتوحة بين الزملاء في العمل.

نموذج (7): في المباريات الرياضية:

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجيل إلكترونية تظهر عليها نتائج الفرق المتنافسة ، مما يوفر لكلا الفريقين معلومات لحظية ومباشرة يؤدي إلى حماس غير عادي لدى الفرق المتبارية وأيضا لدى الجمهور ، لو افترضنا غياب مثل هذه الوسائل التي تعرض عليها النتائج فإنه سيختفي على الفور الوعي بأسباب العمل وتتناقص مستويات الحماس وتقل الطاقات المبدعة والخلقة ، فمنهج الإدارة على المكشوف يعمل تقريبا بمبدأ مشابه إلى حد كبير مبدأ تلك اللوحة الإلكترونية التي يتابعها الجميع فتبعث الحياة في آدائهم وتوجه تحركاتهم.¹

3-4- النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق التمكين الإداري:

3-4-1- النتائج والآثار على مستوى الأفراد العاملين بالمنظمة:

-ولقد حدد (جون وآخرون, Jones et al, 2000) ما يترتب على تطبيق التمكين من فوائد وهذا من خلال:

*يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الأعمال ، لأن المدير يحضى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.

*غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

*يمنح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية.

-أما (مونتال و آخرون, Mantel et al., 2001) حددوا بعض ما ينجم عن تمكين الأفراد العاملين كالاتي:

*توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.

*تجنب وجهة النظر الضيقة في الإدارة.²

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 85، 113، 114.

² - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104، 105.

*الفريق له الحق في المسائلة عن بعض الأقسام الموجهة للمشروع.
*توافر حلول التداؤبية.

*امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.
-ويضيف (نيوسروم و دافيز) (Newstrom and Davis) أن التمكين يساعد في تجنب الأسباب المؤدية إلى انعدام القوة أو ضعفها (Powerlessness) وبالتالي مساعدة الأفراد العاملين الشعور بالفاعلية الذاتية.

-ويعتقد (قييسن ، وآخرون Gibson et al. ، 2003) أن التمكين يؤدي بصورة أو بأخرى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والفاعلية لأعضاء المنظمة.

-وأشار (مولن ، Mullins ، 2005) بدوره إلى أن التمكين يمنح فضاء واسعاً لاستعمال مواهب الأفراد العاملين وإن تمكين العاملين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة ، كما وقدم النتائج الإضافية الآتية:
*السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن سرعة الاستجابة.

*إطلاق العنان للطاقت الابتكارية المبدعة.

*يمنح تمكين العاملين درجة عالية من الرضا الوظيفي ، والدافعية والالتزام.

*إمتلاك العاملين إحساساً كبيراً لإنجاز الأعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة

المستويات غير الضرورية من الإدارة ومتابعة التدقيق وعمليات إعادة التدقيق.

-ويذهب (قوتستش و دافيز Goetsch and Davis ، 2006) إلى أن الفرد العامل يعتبر مورداً قيماً ولذلك تحتاج المنظمات إلى تحقيق الاستفادة التامة منه وهذا لا يمكن أن يحدث في حالة تجاهل مشاركته في اتخاذ القرارات.

-وضمن توجه آخر قدم (يوكي ، Yuki ، 2006) التمكين كمفهوم نفسي له العديد من النتائج الإيجابية منها: *قوة الالتزام بالمهام.

*قوة المنافسة في تنفيذ المسؤوليات والأدوار.

*الإصرار على مواجهة العقبات والانتكاسات المرضية (المؤقتة).

*تتمية الإبداع والتعلم والتفائل في تحقيق النجاحات.

*زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

*تخفيض دوران العمل.

-ومن وجهة نظر أخرى فإن هناك نتائج لتطبيق التمكين على مستوى الموظف كما يلي:

*تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف.

*المشاركة الفاعلة وهذا برفع مستوى مشاركتهم.¹

¹ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص104، 105.

*تطوير مستوى أداء العاملين من خلال تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

*اكتساب المعرفة والمهارة من خلال توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف.

*المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.

*شعور الموظف بمعنى الوظيفة فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام من خلال دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.¹

*تحقيق الرضا الوظيفي من خلال شعور الموظف بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.

3-4-2- النتائج والآثار على مستوى المنظمة:

-إن تطبيق التمكين في المنظمات من شأنه أن يحقق نتائج جد مهمة على صعيد المنظمات نذكر أهمها:

*زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

*تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

*زيادة فرص الإبداع والإبتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

*مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومته من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

*تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

*تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.²

¹ - إhsan دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104 ، 105 ، 106.

² - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 131، 132، 134، 135.

-وحسب ما توصل إليه(الطائي و قدادة، 2008) إلى أن نتائج التمكين على مستوى المنظمة تكمن في
*زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.

*تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم.

*تحسين الجودة والربحية ، والإنتاجية.

*تخفيض دوران العمل.

*زيادة فاعلية الاتصالات.

-كما يعتقد كل من(دابريان و آخرون، دروستيز ، Droussitis ، Dabirian et al. ؛ 2004 ، 2010) أن
العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها .

-القصد من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد العاملين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع
الأهداف وحل المشكلات والنتيجة هي تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي
والتنظيمي.¹ وبإختصار الجدول التالي يوضح النتائج المترتبة عن تطبيق مفهوم التمكين على
مستوى كل من الموظف والمنظمة معا:

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمنظمة
1-زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها. 2-رفع مستوى المشاركة الفاعلة والايجابية لتحقيق أهداف المنظمة. 3-تحسين وتطوير مستوى أداءه. 4-اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة. 5-تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته ومهاراته ومعارفه. 6-يدرك قيمة عمله (وظيفته) من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة. 7-تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.	1-زيادة ولاء العاملين للمنظمة. 2-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا. 3-زيادة فرص الإبداع والابتكار. 4-عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. 5-تحقيق نتائج أداء جيدة. 6-تحسين العلاقة بين العاملين. 7-وكل هذه النتائج السابقة تؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.

جدول رقم(04): المصدر : عطية أفندي، المرجع نفسه، ص11.

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 106، 108.

-كما أنه توجد نتائج لتطبيق هذه الإستراتيجية على مستوى الزبائن التي تقدم لهم الخدمة أو السلعة وهي :

هنالك دراسات لأمثال: (باون وسكنيدر، Bowen and Scneider، 1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كمجال التجارة والبنوك والصحة والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة ، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة ، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات، وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات (Marketing Relationship) وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management) (C R M)¹.

¹-محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص 135، 136.

خلاصة الفصل

تبلور فحو هذا الفصل إلى الربط بين المتغيرين المستقل والتابع وبإسهاب ، و توضيح أكثر العلاقة العلمية والعملية التي جمعت في هذا العمل ،بين التمكين الإداري و أهداف المنظمة والتي تجلت في تقديم أهم ما يمكن عرضه في هذا العمل من خطوات من شأنها أن تعزز تفاعل المتغيرين بشكل أكثر دقة كتيبان تفاعل التمكين الإداري وعناصر المؤسسة (الموارد البشرية، القيادة)، ووصولاً إلى شرح مفصل عن ما يقدمه التمكين الإداري كدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، أيضا تعرفنا في هذا الفصل على ما يمكن أن يعيق نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية في الواقع ، كما انه لا يمكن أن يأخذ هذا الكم من المعلومات مصداقية إلا إذا اختبر في الواقع العملي هذا ما جعنا نقدم في هذا الفصل نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المنظمات، وكذا الوقوف عند النتائج والآثار المترتبة عن تطبيقه ما يضيفي الصبغة العلمية والعملية لهذا الفصل المقدم.



الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

1-فروض الدراسة

2-مجالات الدراسة

2-1-المجال المكاني

2-2-المجال الزمني

2-3-المجال البشري

3-مجتمع الدراسة وخصائصه

4-المنهج المستخدم

5- أدوات الدراسة

6-الأساليب الإحصائية للدراسة

خلاصة

تمهيد

إن كل دراسة علمية تقوم على شقين مهمين. أولهما نظري والثاني تطبيقي ، بعدما يتمكن الباحث من إنجاز ما تعلق من الفصول التي بنى عليها صرحه العلمي و طرحه المفاهيمي ،محاو لا إبراز متغيرات الدراسة ومفككا مؤشراتنا مستندا إلى أبعادها التي ترسم له مسارا منطقيا تسلسليا ، ويبقى هذا التصور النظري غير مثبت وغير واضح دون أن يتجلى إسقاطه على أرض الواقع ، فكيف لا و صدق القول لا يعرف إلا بالفعل وهذا ما يجعلنا نقدم فصلا كاملا ومفصلا يظهر اختبارنا لهذه الدراسة ميدانيا ويمكننا من معرفة الواقع الذي يعكس لنا صدق الدراسة ويعرفنا عليه وكذا يبين لنا وعلى التوالي : فروض الدراسة ثم التطرق إلى مجالات الدراسة والتي تمثلت في: المجال المكاني المجال الزماني ، المجال البشري ، مجتمع الدراسة وخصائصه ، و المنهج المستخدم ، أدوات الدراسة والتي تمثلت في الملاحظة ، استمارة الاستبيان ، المقابلة المقننة ، والاستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة ، وصولا إلى الأساليب الإحصائية للدراسة ، هذا ما يجعلنا يساعدنا على تطبيق الموروث النظري الخاص بموضوع الدراسة في الواقع العملي.

01-فرضيات الدراسة:

تعريف الفرضية:

إن الفرضيات الخاصة بالدراسة تتبثق من ذلك التساؤل الذي أثارناه في نهاية طرحنا للإشكالية وهي في الأصل بمثابة تفسيرات مسبقة قائمة حول متغيرات المشكلة، التي نحن بصدد تحليلها ومعالجتها، حيث تقدم الفرضية إجابة احتمالية للتساؤلات التي يطرحها الباحث في دراسته للموضوع.

و تتمثل فروض بحثنا في :

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الإداري و تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

-توجد علاقة إيجابية بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية:

-توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفرضية الثالثة:

-توجد علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة و تحقيق أهدافها.

2-مجالات الدراسة:

2-1-المجال المكاني : قبل تحديد الإطار المكاني لأبأس أن نذكر نبذة تاريخية للمؤسسة محل الدراسة ، حيث أنشأت SONELEC على أساس القرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/13 كإعطاء لانتعاش الصناعة الكهربائية المحلية ، أما وبعد إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني الذي يليه إعادة هيكلة SONELEC انقسمت سنة 1982 إلى المؤسسات التالية :¹

الجدول رقم :-03-أنواع مؤسسات الكوابل SONELEC :

رمز المؤسسة	إسم المؤسسة	مقر المؤسسة
ENIE	المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية	سيدي بلعباس
ENIEM	المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية	تيزي وزو
ENPEC	المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات	سطيف
ADMEL	مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي	الجزائر العاصمة
<u>ENICAB</u>	المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية	الجزائر العاصمة
	فروعها	
	وحدة جسر قسنطينة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والمنخفض وتبلغ طاققتها الانتاجية بـ : 26000 طن /سنويا	القبة
	وحدة واد السمار لصناعة الكوابل الكهربائية والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية 5500 طن /سنويا	الحراش
	وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية (محل الدراسة)	بسكرة

المصدر : مديرية الموارد البشرية .

¹-مديرية الموارد البشرية

أما عن المؤسسة محل الدراسة **ENICAB** فأنشأت وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري 1980 ، تبعا للمخطط الرباعي المطبق رقم 1984/80 ، أما بداية نشاطها كان في سنة 1986 مستوعبة لطاقتها الإنتاجية الممثلة 2800 طن. وقد انفصلت هذه الوحدة عن وحدة واد السمار وحدة جسر قسنطينة لتصبح (المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة).

-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: **ENICAB** المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة : وتصنف ضمن المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات أسهم ويقدر رأسمالها بأزيد من 801.000.000 دج -المجال الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة:

تقع مؤسسة الكوابل في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة إلى جانب الطريق الوطني رقم 46 وتبعد بحوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة و 360 كلم عن حاسي مسعود ، كما أنها تعد من أكبر المصانع إفريقية ، وتبلغ مساحتها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج مباني إدارية ، مخازن ، أما الجزء الباقي مساحة حرة 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات ، مساحة خضراء.

-نشاط المؤسسة محل الدراسة:

تتنشط **ENICAB** في صناعة مختلف الكوابل ، حيث تعتمد على مجموعة من المواد جزء داخل في تركيب المنتج ، وتعد مواد أولية مثل: النحاس ، الألمنيوم ، باعتبارها مواد ناقلة للتيار الكهربائي ومواد كيميائية أولية أساسية للعزل ، إضافة إلى مواد استهلاكية ك: LACRAIE - PRC ، مواد طاقوية مثل: المازوت إلى جانب المواد السابقة تدخل PVC ، المستعملة للتخصير مباشرة في العملية الإنتاجية فالمؤسسة تستخدم مواد أخرى لا تدخل في تركيب المنتج مثل: الألواح ، قطاع الغيار المسامير¹ ، أما وفي ظل التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر المعبر عنها اقتصاد السوق الحرف فقد تم لمصلحة مؤسسة جنرال كابل ، أما النسبة الباقية فهي 70% بالنسبة لـ: **ENICAB** خوصصت مؤسسة ملك الدولة.

-كما تعددت اختصاصاتها في صناعة الكوابل التي تصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن/سنويا لما يقارب 500 نوع موزعة على 06 عائلات حيث:

-الكوابل المنزلية: CABLES DOMESTIQUE : وتستخدم في المباني ويتراوح ضغطها ما بين 600 إلى 1000 فولط ، و تنتج المؤسسة من هذا النوع حوالي : 229 نوع من الكوابل.

-الكوابل الصناعية: CABLES INDUSTRIELS : وتستخدم لتشغيل الآلات الصناعة ويتراوح ما بين 500 إلى 1000 فولط ، وتنتج المؤسسة من هذا النوع 70 نوع من الكوابل.

-الكوابل ذات الضغط المتوسط CABLES DOMESTIQUE : وتستخدم هذه الكوابل لنقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 إلى 3000 فولط ، ويبلغ عددها 70 نوع.

¹ - إطار بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

-الكوابل النحاسية غير المعزولة : CABLES NUS EN CUIVERS: وتستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر المناطق مختلفة من مولد إلى آخر تكون هذه الكوابل من 70 نوع ، شدة التيار الذي تستوعبه 3000 فولد.

-كوابل من نوع CABLES ALUACOR: كوابل غير معزولة تستخدم في إيصال الكهرباء بين المناطق المجاورة.

-كوابل من نوع CABLES ALMELEL : كوابل غير معزولة مصنوعة من ألومنيوم المقوى بالفولاذ.

-أهداف المؤسسة محل الدراسة:

إن مؤسسة كوابل بسكرة تسعى دائما إلى تحقيق ما أنشأت من أجله من تحقيق أعلا إنتاج و أحسن نوعية بالإضافة إلى توفير يد عاملة مؤهلة و كوادر من أحسن المؤهلات العلمية مع التكفل بتدريبها وتأهيلها لمساعدة المنظمة على تحقيقها لأهدافها المتواجدة من أجلها ، ومن خلال تقصينا لحقيقة أهدافها تمكنا من حصرها فيمايلي:

-تلبية حاجات السوق و توفير الإنتاج المحلي بشكل إكتفاء إقتصادي مع تخفيض نسبة استيراد الكوابل.

-تدعيم وتنمية الإقتصاد الوطني.

-العمل على توفير نوعية جيدة و رفيعة من أنواع الكوابل للدول الإفريقية.

-الدخول إلى الأسواق العالمية من بابها الواسع وتحقيق المنافسة.

-تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية و الإهتمام بها على الصعيدين المادي والمعنوي.

-تقدير الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و تقليدها مناصب تتوافق و إختصاصاتها.

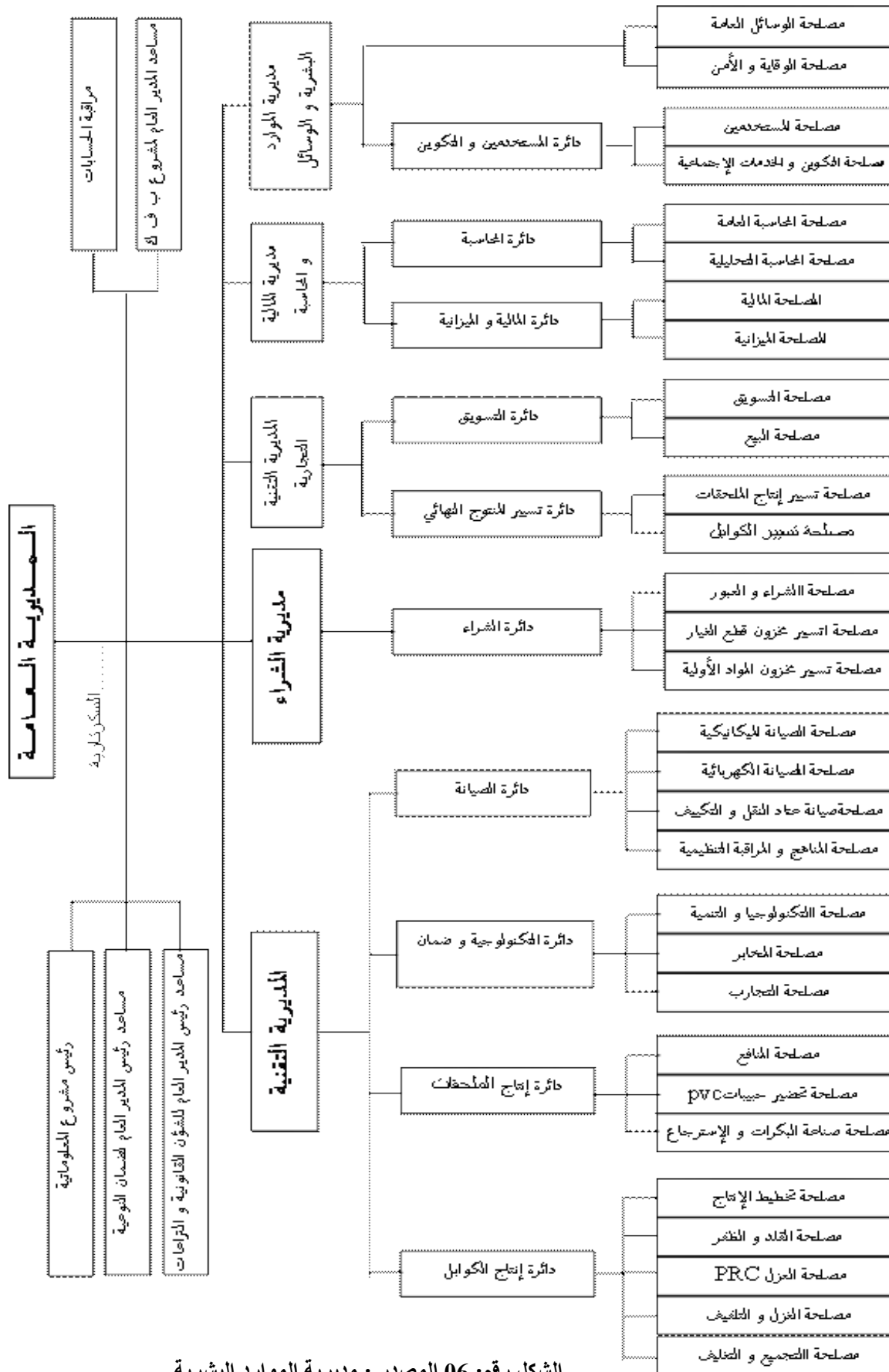
-الوصول إلى رضا العملاء والحفاظ على التعامل الجيد وكسب ثقتهم و ولائهم للمنظمة.

-إدخال تكنولوجيا جديدة على صناعة الكوابل.

-محاولة توفير مناصب شغل والمساهمة في التخفيف من البطالة.

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل:

ويقوم بوصف وظيفي للمؤسسة وجميع فروعها وقد تم تغييره مرتين منذ إنشاء المؤسسة سنة 1986م وهذا من أجل التغيرات التي تطرأ على الوظائف ويتمثل في الشكل رقم: 06



المديرية العامة للمعلوماتية

الشكل رقم: 06 المصدر : مديرية الموارد البشرية
2014 بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

ويمكن توضيح الشكل أعلاه في النقاط التالية حسب التصنيف الوظيفي:

-المديرية العامة:

وتمثل المتابعة والإشراف والتنسيق داخل المؤسسة تحت إشراف مساعدين إستشاريين وهم:
مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات، مساعد الرئيس العام لضمان النوعية، رئيس مشروع المعلوماتية، مساعد المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات، الأمانة العامة.

-وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات:

-المديرية التقنية :وتشمل أربعة دوائر وهي:

-دائرة إنتاج الكوابل :وتشمل خمسة مصالح وهي:

مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة الغزل، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف

-دائرة الصيانة :وتقوم بحماية وصيانة وسائل الإنتاج، الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، وسائل التكيف وتأمين الطاقة الكهربائية على أربع مصالح: مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية ، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكيف.

-دائرة الملحقات : وتشرف على ثلاث مصالح PVC: مصلحة إنتاج حبيبات، مصلحة إنتاج البكرات واسترجاع، مصلحة المنافع.

-دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة : وتقوم بمراقبة المنتج التام الصنع وتشمل ثلاث مصالح:

مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

- مديرية الشراء :

تقوم بمراقبة والتنسيق كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات وتضم ثلاث مصالح:

مصلحة التكوين والعبور، مصلحة التسيير مخزون قطاع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الولية.

- مديرية الموارد البشرية والوسائل:

وتقوم على تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته و تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعاملين (الترقية، الانتقاء، التكوين...الخ) وكذا تأمين محيط عمل من المخاطر وتتكون من:
مصلحة المستخدمين والتكوين: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

-دائرة الوسائل: مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الوقاية والأمن.

-المديرية التقنية التجارية: وتشمل الدوائر التالية:

*دائرة تسيير المنتج النهائي :ويتفرع عن الدوائر التالية:

-دائرة تسيير الكوابل التامة الصنع.

-مصلحة تسيير الملحقات والنفقات.

- دائرة التسويق :وتشمل : مصلحة البيع ، مصلحة التموين.
- مديرية المالية والمحاسبة: تتكون من دائرة المالية، الميزانية و دائرة المحاسبة:
- *أما دائرة الميزانية والمالية: فتتقسم إلى :مصلحة الميزانية، مصلحة المالية.

2-2-المجال الزمني:

- تم التحقيق النظري للدراسة من أكتوبر 2013 – إلى أواخر مارس 2014 .
- أما التحقيق الميداني للدراسة من 28أفريل 2014- إلى 20 ماي 2014.
- حيث تم اختبار الاستمارة بتوزيع 20 استمارة على موظفين إداريين بمؤسسة جنرال كابل بتاريخ 10 أفريل 2014 .

2-3-المجال البشري:

ويقصد به المجتمع البشري المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة و يتكون من: ويبلغ عدد عمالها 929، 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة وغير مباشرة في قسم الإنتاج ، حيث هم مقسمون على النحو التالي:

-جدول رقم :04 تصنيفات العمال بمؤسسة الكوابل بسكرة وعددهم الإجمالي:

صنف العامل	العدد
إطارات	133
أعوان التحكم	118
أعوان التنفيذ	678
المجموع	<u>929</u>

المصدر: مديرية الموارد البشرية (وثائق وسجلات، إحصائيات2014).

3-مجتمع الدراسة وخصائصه:

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات¹ ويضم الأشخاص أو الأشياء الذين والتي تمسهم وتمسها الظاهرة محل الدراسة ، أي كل الأشخاص الذين ينطوون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي تغطيها هذه الظاهرة.²

¹ -موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصة للنشر، الجزائر ، ط 2 ، 2006 ، ص 298.

² - سعيد سبعون ، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2012 ، ص 132.

³-دلال القاضي ، محمود البياتي : منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 148 .

ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي Statistical Population وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.³ واختارت الباحثة العمل بالمسح وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولة ويمثلون رؤساء عمل إداريين ونوابهم فقمنا بأخذ المجتمع الكلي الممثل لهذه الخصائص. وتم الوصول إلى 40 فرد الذين تتوفر فيهم الخصائص وتم اختبارهم جميعا من الإطارات الذين يمثلون 133 من إجمالي عدد موظفي المؤسسة أما 40 فراد يتمتعون بالخصائص التالية :

- موظفا إداريا بالمؤسسة - مكن إداريا من: - فرصة في اتخاذ القرار - التواصل الفعال مع الإدارة العليا- فوض بجزء من السلطة في المؤسسة ، مما يجعل منهم مجتمعا شاملا يخضع بأكمله للدراسة.

4-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي:

هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين،¹ ويقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة و تحليل هذه البيانات و استخراج الاستنتاجات ، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمات في إطار معين ، وهو أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة.² وتم استخدامه لملائمته الدراسة ، يعرف المنهج على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ، ثم تفسير بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة . كما أنه المنهج الذي يستند إلى وصف وتشخيص الظاهرة ، وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره³ ، إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا، واستخدام المنهج الوصفي يتفق مع خصائص موضوع دراستنا ، حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا وذلك لتشخيص ومعرفة التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة.

¹ -عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 03، 2001 ، ص 139 ، 140 .

² -بلقاسم سلاطنية ، حساني الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة ، عين مليلة ، الجزائر ، ب ط، 2004 ، ص 168.

³ - حسن شحاتة : التعليم الجامعي والتقويم الجامعي ، مكتبة دار العربية، ط1، 2001، ص 289

5- أدوات الدراسة:

5-1 الإستمارة: تعتبر الإستمارة أكثر الوسائل إستعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع. والإستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة"¹. وقد قمنا بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية قد تكونت هذه الاستمارة مكونة من 36 سؤال و محورين كانت على النحو التالي:

الشق الأول: البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.

الشق الثاني: التمكين الإداري والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وقسم إلى ثلاثة محاور مثلت الأبعاد المكمل للدراسة وكانت كالتالي:

- فرصة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار ويحتوي على 11 سؤال يؤخذ من الرقم 05 إلى 15 .
- الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين: ويحتوي على 10 أسئلة يؤخذ من الرقم 16 إلى 25.
- التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين 11 سؤال يؤخذ من الرقم 26 إلى 36.

-جدول رقم-05- قياس ثبات صدق أداة البحث استمارة الاستبيان حسب معامل إتفاق كاندال للترتيب

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات كاندال	مستوى الصدق
البيانات الشخصية المشاركة اتخاذ القرار الاتصال التفويض الإداري التمكين الإداري	4	0.9800	مرتفع
	11	0.9865	مرتفع
	10	0.9823	مرتفع
	11	0.9951	مرتفع
المجموع	36	/	/

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص154 .

وبما أن قياس الثبات هو 0.999 فهذا يثبت أن الاستبانة صادقة وهي قريبة جدا من الواحد فمستوى إختبارها مرتفع جدا. ويمكن توزيعها على المبحوثين. حسب نتائج معامل اتفاق كاندال. وبالتالي ضرورة مساندة هذه الأداة من قبل أدواء البحث العلمي الأخرى و ارتأينا اختيار المقابلة لأنها تدعم الاستمارة في الشق الذي لا يمكن للباحثة أن تتركه من خلال الاستبيان وهذا لما توفره المقابلة من شفافية و صدق من خلال الاستجواب المباشر للمبحوث وهذا ما حدث فعلا عندما استخدمت الباحثة هذه الأداة حيث سهلت عليها الطريق لعرض وتحليل البيانات بعد استقائها من أرض الواقع.

2-5-المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات ، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية¹ وتعتبر أيضا المقابلة استبيانا شفويا يقوم الباحث من خلاله جمع البيانات أو المعلومات الشفوية من المفردات تحت الدراسة والفرق الأساسي بين الاستبيان و المقابلة يكمن في أن المفردة تحت الدراسة تقوم بكتابة الإجابة في الاستبيان بينما يقوم الباحث بكتابة الإجابة عند المقابلة فإن هذا الفرق يبين وبوضوح أهمية إجراء المقابلة وخصوصا عندما يكون الباحث أو الشخص الذي سيقوم بالمقابلة ذو دراية واسعة وذو تأهيل جيد لإجراء المقابلات.² وقد اعتمدنا المقابلة غير المقننة كنوع من أنواعها ، كأداة ثانوية في بحثنا من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا. كما أن مجتمع البحث ليس كبيرا لدرجة أنه يعيقنا من استخدام هاته الأداة التي من خلالها تمكنا من محاولة تدارك ما قد لا يتم تغطيته وبشكل جيد من قبل الاستمارة بالإضافة إلى أن مجتمع البحث المدروس له علاقة مباشرة بالظاهرة محل الدراسة.

وكانت محاورها مبنية على النحو الآتي :

- بيانات خاصة بمفردات مجتمع الدراسة، في حين جاءت محاور الدراسة وفق هذا التدرج :
- المحور الأول: يتعلق بفرصة مشاركة الموظف في اتخاذ القرار و علاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة.
- المحور الثاني: يتعلق بفعالية الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين في المؤسسة علاقتها بتحقيق أهدافها. أما المحور الثالث : تعلق بالتفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة و علاقتها بتحقيق أهدافها.
- وأجرت المقابلة مع إطارين ساميين في مؤسسة Enicab وكانت الانطلاقة من الباحثة على شكل حوار متبادل يتخلله أسئلة حول المحاور المذكورة سابقا.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995، ص85.

² - دلال القاضي ، محمود البياتي : المرجع السابق ، ص 122 .

3-5- السجلات والوثائق والملاحظة:

بالإضافة إلى استخدام السجلات والوثائق والملاحظة حيث تعرف الملاحظة أنها الأداة الأقل استخداماً خاصة في العلوم الاجتماعية وهي تقنية استخراج البيانات من الواقع مباشرة¹ ، أو غير مباشرة وقد عرفها البعض أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة ومنها الملاحظة المباشرة وغير المباشرة و الملاحظة البسيطة والتي استخدمتها الباحثة في عملها² . وقد استخدمت الباحثة الملاحظة كأداة أولى قبل بناء الاستمارة وهذا بالنزول إلى الميدان من أجل محاولة استنباط مؤشرات واقعية تساعد في بناء فرضيات الدراسة التي كانت تدور في ذهنها ولكن بدون ضبط ، أما وبعد عرضها لبعض الأسئلة في الميدان وإطلاعها على بعض السجلات والوثائق التي تمثلت في مجموعة من المعلومات التي تخص الكيفية تسيير المؤسسة و السلم الإداري بها ، و الهيكل التنظيمي... إلخ.

6- الأساليب الإحصائية للدراسة:

-مقاييس النزعة المركزية: central tendency تسمى بمقاييس الموضع أو المتوسطات وهي القيم التي تتركز قيم أخرى حولها ، وفيها الوسط الحسابي ، المنوال ، الوسيط ، الوسيط التوافقي ، ... إلخ. أما ما اعتمدت عليه هذه الدراسة من مقاييس للنزعة المركزية كانت:

-الوسط الحسابي: ARITHMETIC MEAN أحد مقاييس النزعة المركزية وأكثر أهمية و استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.² ، يعرف بشكل عام على أنه مجموع القيم مقسوماً على عددها ، فإذا كان لدينا N من القيم يرمز لها بالرمز $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ، فإن الوسط الحسابي يرمز له بالرمز \bar{X} ويحسب بالمعادلة التالية : مجموع القيم / عددهم ، ويكتب على النحو التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^n xi}{n}$$

حيث يدل الرمز \sum ، أما في حالة بيانات مبوبة كما هو متناول في البحث فإن العبارة تصبح :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^n fi*xi}{\sum_{i=0}^n fi}$$

-مقاييس التشتت: dispersion measurements هي تعتبر من الأساليب الإحصائية وأهمها المدى، الانحراف المعياري ، الانحراف الربيعي والتباين ، وهي تدعم عمل الباحث إلى جانب مقاييس النزعة المركزية .³

¹ - سعيد سبعون ، حفصة جرادى : المرجع السابق، ص 83.

² -عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : المرجع نفسه ، ص 81.

²-إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دارصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2009، ص96.

³ - www.rr4ee.net شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، شرف الدين خليل ، (الاحصاء الوصفي)، 17/11/2014 ، 19:12 ، ص 43، 53 .

-**التباين: variance** : هو أحد المقاييس و أكثرها استخداما من النواحي التطبيقية و يعبر متوسط مربعات إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي وتكتب كمالى:

$$\delta^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

الإنحراف المعياري: standard deviation عند استخدام التباين كمقياس تشتت نجد أنه يعتمد على مجموع مربعات الانحرافات ومن ثم لا يتماشى هذا ووحدات قياس المتغير محل الدراسة إلا إذا اعتمدنا عليه في حساب الانحراف المعياري لتصبح العلاقة كالتالى: الإنحراف يساوي الجذر التربيعي لتباين.

$$W = \sqrt{\delta^2} = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

-**ارتباط معامل بيرسون:** pearson معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين متغيرين، حيث إذا كان لدينا المتغيران X,Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Xi,Yi) و حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين ومن اجل قياس شدة هذه العلاقة نقوم بحساب هذا المعامل.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum (y - \bar{y})^2}}$$

1

-**التمثيل البياني:** الذي تمثل في الأعمدة التكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات ، وهو التمثيل البياني للجدول المعطى في شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متناسقة حيث تمثل التكرارات على المحور الرئيسي بينما تمثل قيم المتغيرات (جدول الفئات) على المحور الأفقي ، ويتم تمثيل كل فئة بعمود ارتفاعه هو تكرار الفئة وطول قاعدته هو طول الفئة وهذا ما اعتمدت عليه الباحثة في عملها.²

¹ - www.r4ee.net شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، شرف الدين خليل ، **المرجع السابق** ، ص 53 ، 59 ، 64 .
² - شفيق العتوم: **طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية**، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 180.

خلاصة الفصل

إن من خلال عرض الباحث لمجريات ما نص عليه الجانب الميداني لدراسته ، يتبين له معالم البناء والركائز التي اعتمد عليها في الشق النظري ، هذا ما يجعله وافقا وعلى أرضية صحيحة لاختباراته الميدانية ومدى صدقها أو خطئها ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على آليات متمثلة في أدوات منهجية علمية تمكنه من التوصل والوصول إلى هدفه العلمي المرجو ومدى تطابق النظري بالميداني لتأخذ الدراسات العلمية منحى صادقا و مختبرا محققا. إن استخدامنا لهذه الأدوات والأساليب الإحصائية ، هو ضرورة ملائمة لنوع البيانات والمعطيات المتاحة واستجابة لمتطلبات هذا البحث المقدم .حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي سمح لنا بالوصف والتشخيص والتحليل بشكل علمي منظم ساعدنا على التوظيف الصحيح للمعلومات. أما ما ترتب على هذا التوظيف ساهم كل من المجال الزماني و الميداني ومجتمع البحث المتمثل في المسح و كذا الاختبارات عن طريق الاستمارة والسجلات التي من شأنها أن تساعد الباحث على عرض دقيق وصريح للبيانات والنتائج التي ستعرض في الفصل القادم.



الفصل السادس:

عرض بيانات و نتائج الدراسة

الفصل السادس: عرض بيانات و نتائج الدراسة:

تمهيد

1- عرض بيانات الدراسة

2- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الأولى

3- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الثانية

4- تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة

5- الاقتراحات والتوصيات

- خلاصة

- خاتمة

-المراجع

-الملاحق

تمهيد

لابد على الباحث وفي استكمال له لمشوار بحثه ، أن يعززه بشكل من الموضوعية والواقعية التي تأخذ صبغة عملية ، متوجة بعرض للنتائج المعززة بالتحليل والمرفقة بعرض لاختبار الباحث لفرضيات بحثه. ما يجعل منه قادرا على كشف الحقيقة الصادقة لموضوع بحثه، المجرى على مدار مدته الزمنية التي أخذها وواضعا سطورا حقيقية تعزز ثقة بحثه ومصادقية نتائجه المرجوة منه، وواضعا كل هذا خدمة للعلم والمتعلمين ، ما يسمح له بتقديم تفسيرات علمية، منطقية ، سوسيولوجية من شأنها توفير ما هو بحاجة للتعلم والأخذ بعين الاعتبار لكل ما يقدمه الباحثون من مبادئ الأخلاق العلمية المنسوبة لركائز البحث المقدم ومحاكية لمجريات ما يحدث في الميدان المختار لاختبار الفرضيات المتوجة للدراسة، فكان لابد من خلال ما تقدم وضع بين يدي ما تقدم من النظري وما تقدم من الوسائل المستخدمة وما تقدم من اقتراحات وتوصيات علمية قابلة للتطبيق ميدانيا والتي من شأنها حل العديد من المشكلات، الذي يعاني منها واقع مؤسساتنا اليوم وهذا ما يلح علينا تقديم هذا الفصل الذي سيعرض من خلاله عرضا تفصيليا تحليليا للبيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات مع تقديم للنتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

1- عرض بيانات الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة عرض البيانات على شكل توزيعات تكرارية حيث يعتبر هذا الأخير واحد من الطرق التي نعرض بواسطتها الأعداد الكبيرة بطريقة ملخصة¹ ، ولكي نمثل البيانات بالأعمدة نرسم محورين متعامدين ، المحور الأفقي والمحور العمودي وفي العادة توضع فئات المتغير النوعي على المحور الأفقي والتكرار على المحور العمودي² من أجل تفصيل أكثر ودقة في النتائج التي تساعد الباحث على التحليل والتعليل وتمثلت هذه التوزيعات في أعمدة بيانية بسيطة.

الجدول-06:- خاص بالبيانات الشخصية (الجنس):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	28	70
أنثى	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة يدويا

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب الجنس لدى المبحوثون.



الشكل رقم:-07- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

- يمثل الرسم البياني أعلاه اختصارا بيانيا معبر عنه بأعمدة تكرارية تفسر الجدول الذي يعرض حالة البيانات الشخصية لمتغير الجنس ، حيث تظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية التي تدل على وجود نسبة الذكور بمجتمع الدراسة المختار أكبر وبمقدار 70 % ، أما الإناث فبنسبة 30 % ، ما يفسر

¹ -مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر ، ط02، 2003 ، ص59.

² - فريد كامل أبو زينة ، عبد الحافظ الشايب ، عماد عبابنة ، محمد عبد العال النعيمي ، إشراف : سعيد التل : مناهج البحث العلمي -الكتاب الثاني- الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة ، عماد، الأردن، ط01 ، 2006 ، ص52، 53.

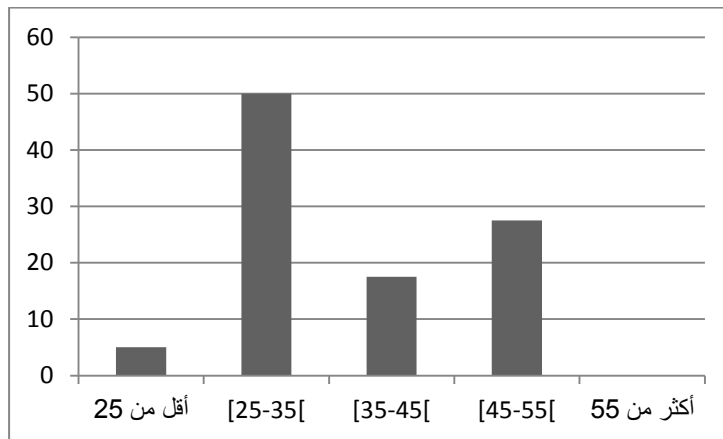
وجود الذكور بصفة أكبر من وجود الإناث وهذا يعني يتصفون بروح مسؤولية إدارية المبادرة ، مما تمنحهم تفويضا يجعلهم يتحملون عواقب اتخاذ قراراتهم سعيا منهم إلى تحقيق ولو جزء من الأهداف المرجوة خاصة وأن حقل الدراسة يمثل مصنع و من الطبيعي وجود الرجال هناك يكون أكثر من النساء لطبيعة صعوبة العمل، وإن كانت طبيعته إدارية فإن الرجال أكثر تحملا للمسؤولية و لاتخاذ مختلف القرارات الحاسمة وفي الوقت المناسب، وبما أن شبكة علاقات العمل للرجال أوسع من شبكة علاقات النساء داخل المؤسسة فإن الرجال يمثلون دورا في تفعيل العملية الاتصالية التي تمنحهم الثقة ما يعكس تقلدهم لمناصب إدارية هامة وتمكينهم من تفويض السلطة في الإدارة العليا هذا ما يعكس سياسة التمكين الإداري التي تحققت هنا في جزئية تفويض السلطة لهذه الفئة التي مثلت 70 % من مجتمع البحث، ما يجعلهم حريصون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال نجاح هذه العملية. وتؤكد هذه الإحصائيات على أن التمكين الإداري في هذه المؤسسة منح جزء من تفويض السلطة في مجتمع بحثنا للذكور أكثر من النساء وهذا ما يتوافق و نتائج الدراسة السابقة الأولى والتي تؤكد تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى الذكور أكثر من الإناث خاصة في تعزيز السمات القيادية لدى المديرين والتي من شأنها تعزيز التمكين بوزارة المالية وبالنسبة لعينة المدروسة المشار إليها في نتائجها، وهذا ما يف سان نظرة المجتمع للمرأة كمسؤولة أولى ليست حيز التطبيق في الواقع بشكل تام وإنما قد تمثل جزءا من المسؤولية فقط، وهذا راجع للثقافة التي تتمتع بها المجتمعات العربية والتي وإن بينت تمكين المرأة في مقاليد السلطة فيكون بشكل غير مباشر ونوعا ما شكليا ، كما فسره لنا الواقع المدروس بمؤسسة الكوابل وتبين لنا من خلال الملاحظة العلمية لهذه الظاهرة.

2-الجدول -07:- خاص بالبيانات الشخصية (السن):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 25	02	5
]35-25]	20	50
]45-35]	07	17.5
]55-45]	11	27.5
أكثر من 55	00	00.00
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة يدويا

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب العمر لدى المبحوثون.



الشكل رقم -08-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-من خلال الجدول والرسم البياني المبين في الأعمدة التكرارية أعلاه تبين أن أكبر فئة عمرية هي الفئة المقابلة لأكثر تكرارا في الجدول و اعتمادا على نتائج الإستبانة ممثلا في محور البيانات الشخصية ولمتغير السن ، حيث مثل أغلب المتواجدين في الإدارة والممثلين للمسؤولين ونوابهم، حسب مجتمع البحث هم ذوي النسبة 50 % والمقدرة أعمارهم بين الفئة [35-25] .هذا يعني أن أغلبية الإداريين الممثلين لخصائص مجتمع البحث هم شباب ما يدل على روح الشباب المتواجدة بالمؤسسة والتي تتماشى ونشاطها، حيث أكدت أداة البحث المتمثلة في الملاحظة في الحقل الميداني أن المؤسسة تحرص على تواجد الفئة الشبابية ، والتي تعتبرها كطاقة حيوية تسير المؤسسة بنشاط وفعالية كبيرين في التسيير والإدارة المثلى حسب ما أشار إليه إطار بمديرية الموارد البشرية من خلال أداة المقابلة التي أجريت معه ، وهذا ما تأكده طريقة التوظيف المؤسسة، إذ تحرص على متغير العمر

بالنسبة للراغبين بالالتحاق بالعمل¹ ، أما الفئة التي تمثل النسبة المئوية لـ: 50 % هي نسبة 27.5 % نسبة كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى التي تأتي بعدها حيث قابلت الفئة [45-55] يعني أنه يوجد تشارك عمري في الإدارة ما بين الشباب والكهول في المسؤولية وتقلد المناصب المهمة ، ما يعزز عدم احتكار ذوي الأعمار الكبيرة للمناصب المعبرة عن المسؤولية ما يمكنه أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرار لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة أو المناصب المتقدمة من خلال التواجد الطويل بالمؤسسة وتليها الفئة الممثلة لنسبة 17.5 % وهي نسبة لا بأس بها وتمثل الفئة ما بين [35-45] وتمثل بدورها جزءا كبيرا من الشباب وجزءا من الكهول وهذا ما يدعم ما سبق من التحليل ، أما باقي النسب في 5 % و نسبة معدومة للنسبتين المتبقيتين ما يدل وعلى التوالي على وجود أشخاص قليلون جدا يمثلون المسؤولية في سن أقل من 25 ، بالإضافة إلى عدم وجود أشخاص يفوقون 55 سنة كمسؤولين بالمؤسسة، يعني هذا أن الفئة المقصودة بعملية التمكين الإداري هي الفئة الشبابية المعول عليها في اتخاذ القرارات الصعبة والتي تحتاج إلى الحسم السريع لخدمة أهداف المؤسسة.

3-الجدول -08-: خاص بالبيانات الشخصية (المؤهل العلمي):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
متوسط	02	5
نهائي	11	27.5
تكوين مهني	05	12.5
جامعي	22	55
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة يدويا

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب المؤهل العلمي لدى المبحوثون



الشكل رقم -09-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

¹ - إطار سامي بمؤسسة ENICAB.

-ما يلاحظ من الجدول أعلاه والممثل لمتغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة ، والذي يعرض أربعة مستويات علمية شملت مجتمع البحث وبنسب متفاوتة ،عزز ظهورها الرسم البياني الذي شكلته الأعمدة البيانية، حيث أوضح ما يفوق وبنسبة 55 % ممثلة للمستوى الجامعي وهذا ما يتوافق والفئة الشبابية و يفسر تقلدها لمناصب تحتوى على تفويض جزء من السلطة لهته الفئة رغم صغر سنها وهذا أيضا من اهتمامات مديرية الموارد البشرية والتي توظف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية تماشيا ومتطلبات المناصب في الإدارة العليا بالمنظمة ، خاصة وأن خريجي الجامعات اليوم يبحثون على عمل يوافق شهاداتهم الجامعية ويؤدي إلى تحقيق اجر عالي أكبر مما توفره المؤسسات العمومية اليوم فكان توجههم إلى المصانع التي يكون فيها العديد من الفوائد عند الالتحاق بها بالرغم من مشقة العمل و باعتبار عقد عملهم محدد وقد لا يكون قابلا للتجديد كون أن 70 % يسرها الأجنبي الإسباني وما يترتب على تحمل المسؤولية الوظيفية ولكن يبحثون على الكسب السريع¹ ، أما النسبة التي تستدعي بعدها الاهتمام فهي المقابلة لمستوى نهائي والمقابل لـ 27.5 % ما يثبت وجود مسؤولين إداريين ذوي مستويات علمية لا بأس بها ، ثم يليها مستوى التكوين المهني بـ 12.5 % والمتوسط بـ 5 % ، هذا و يدل على المستوى الثقافي العالي داخل مجتمع البحث الذي يسمح بوجود ثقافة الحوار المدعومة لفعالية الاتصال الذي يساهم وجوده في عملية تحقيق الأهداف وكذلك عملية التفويض الإداري لجزء من السلطة تنتقل بين الموظفين بسلاسة و بدون عناء أو خوف من أن يكون الموظف غير قادر على التمكين داخل المؤسسة بل بالعكس فالمستوى العلمي يسهل هذه العملية.

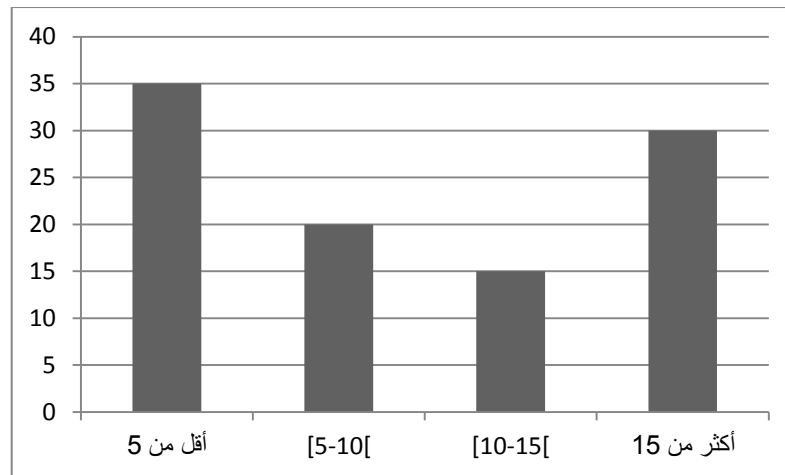
¹ -إطار سامي بالمؤسسة.

4-الجدول -09-: خاص بالبيانات الشخصية (سنوات الخبرة):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 05	14	35
[10-05]	08	20
[15-10]	06	15
أكثر من 15	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة يدويا

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب سنوات الخبرة لدى المبحوثون.



الشكل رقم -10- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-يمثل الجدول والرسم البياني الموجود أعلاه عرض لمختلف الفئات الرقمية المعبرة عن متغير الخبرة المهنية لدى المبحوثين، حيث بلغ أكبر تكرار لهذا المتغير بالتوازي وبفارق بسيط بين الفئتين أقل من 05 سنوات والمقابلة لـ 35 % والفئة أكثر من 15 سنة ومثلت 30 % وهذا يعني أنه يوجد ويتوافر شروط أخرى مثل المؤهل العلمي والفئة العمرية الشابة فيما سبق من التحليل وينسب عالية إذا دل على شيء فإنما يدل على أن ذوي الخبرة الكبيرة هم الأكثر تواجدا بالرغم من وجود ما يقاربهم من ذوي الخبرة و بفارق 05 % وهذا يؤثر سلبيا على إدارة المؤسسة حيث أن أغلبهم لا يمتلكون الخبرة الكافية لتحمل مختلف المسؤوليات والقرارات بالرغم من مؤهلاتهم العلمية العالية، لكن متغير الخبرة هو ضروري لتسيير مثل هذه المؤسسات وهام جدا لتمكين الموظفين وجعلهم مفوضين في السلطة، أما

باقي النسب فتراوحت بين 15% و 20% للفئتين الباقيتين الممثلتين لمتغير الخبرة. بين الفئتين [10-05] و [15-10] أي وعلى العموم بين 05 إلى 15 سنة ما يبين وجود فراغ في هذه السنوات وهذا ما يبرره الفراغ الوظيفي لفئة معينة في إطار إجراء التحولات الأخيرة التي تضمنت تسريح بعض الموظفين كإجراء لتقليص عدد العمال بالمنظمة ، فأبقت المؤسسة فئة ممثلة للخبرة بـ 30% محصورة بأكثر من 15 سنة و يعدون من أقدم الموظفين بالمنظمة ، وتم تعويض النقص الآخر بذوي الشهادات الجامعية والممثلين بفئة الشباب ولكن بدون خبرة وهذا ما أوضحه الجدول بنسبة 35% كسياسة استخدمتها المنظمة في السنوات الأخيرة لتعويض الخبرة بالمؤهلات العلمية، لكن لا يمكن الاعتماد في إتخاذ قرارات تخص مصير المنظمة أو العاملين فيها على فئة شبابية تنقصها الخبرة في التسيير الإداري ومواجهة الصعاب والأزمات وهذا ما توافق والدراسة السابقة الأولى حيث من نتائجها المتمثلة في : إن الموظفين الممكنين يتمتعون بالإستقلالية في أخذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلك من معارف وخبرات، أنه لا يمكن الخروج من الأزمات التي تواجه المؤسسات من دون توافر الخبرة والكفاءة لمسيرتها.

-الجدول -10- : يمثل توزيع سن لأفراد مجتمع البحث بحسب الجنس:

مستوى المتغير	ذكور		إناث		إجمالي العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 25	0	0	16.67	2	5	2
[25-35]	46.43	13	58.33	7	50	20
[35-45]	21.43	6	8.33	1	17.5	7
[45-55]	32.14	9	16.67	2	27.5	11
أكثر من 55	0	0	0	0	0	0
المجموع	100	28	100	12	100	40

-يبين الجدول عرض لمتغير السن بالنسبة للجنس: أما الإناث الذين تعد أعمارهم أقل من 25 سنة فهم فتاتين بالمقابل لا يوجد ذكر في هذه الفئة العمرية ، أما الفئة ما بين 25 إلى 35 فتمثلت 13 رجل و هي نسبة مرتفعة مقارنة بالإناث الذين بلغ عددهم 7 إناث ، أما بالنسبة للفئة من 35 إلى 45 فكانت معبرة عن 6 رجال مقابل فتاة واحدة فقط وهي نسبة منخفضة جدا ، أما بالنسبة للفئتين المتبقيتين فهي كانت من نصيب الرجال وبلغ عددهم 9 ذكور مقابل 02 إناث ، و الفئة الأخيرة الأكثر من 55 فلم نصادف أي فرد. وهذا يفسر أن الفئة الأكثر فعالية بالمؤسسة هي الفئة الشبابية والتي استحوذ عليها الذكور لملائمتهم لحمل المسؤولية والتسيير الفعال داخل المنظمة وكذا عدم التردد في اتخاذ القرار.

الذي يمثل أحد فرضيات بحثنا حيث أن منح هته الفئة فرص في اتخاذ القرار يعزز لديهم الثقة و روح المبادرة في العمل، مما يجعل منهم حريصين على السير الحسن للمؤسسة من أجل جعلها تحقق الأهداف التي ترجوها وهذا من خلال تمكين هذه الفئة ومنهم الاستقلالية اللازمة التي تحررهم من قيود الأوامر وتشجعهم أكثر على العمل بحرية ما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الأفراد بالتوازي و أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة التاسعة توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المبحوثين تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، و الدراسة السابقة الثامنة التي أكدت تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين من خلال منحهم الثقة عن طريق فرصتهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، يجعل منهم ملكون للمؤسسة التي يعملون بها و قادرين على المشاركة في تحقيق أهدافها.

-الجدول -11- : يمثل توزيع المؤهل العلمي لمجتمع البحث بحسب الجنس:

مستوى المتغير	ذكور		إناث		إجمالي العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
متوسط	3.58	1	8.34	1	5	2
نهائي	25	7	33.33	4	27.5	11
تكوين مهني	7.14	2	25	3	12.5	5
جامعي	64.28	18	33.33	4	55	22
المجموع	100	28	100	12	100	40

-من الجدول أعلاه تبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي مكننا من التعرف على أن المستوى الجامعي في العينة أغلبه كان من نصيب الذكور بـ18 فرد وهو مستوى مرتفع جدا مقارنة بـ4 إناث جامعيات وفي كل مستوى متغير كان مجموع الذكور أكبر من مجموع الإناث حسب ما بينه الجدول الأول لمتغير الجنس، وكذلك بالنسبة للمستوى النهائي فاق عدد الذكور الإناث بـ3 لصالح الذكور، أما باقي المستويات فالأول كان بالتساوي والثالث بفارق واحد لصالح الإناث يعني بالرغم بقلة عددهن إلا أن مستوى المؤهل العلمي للذكور اكبر من مستوى المؤهل العلمي للإناث، وهذا ما يعكس تمكين الموظفين الذكور ذوي المؤهلات العلمية الجيدة عن الإناث بسبب تحملهم المسؤولية عند تفويضهم لجزء من السلطة لأن عامل المؤهل العلمي مع الجنس بالنسبة للمؤسسة مهم جدا عند منح فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تسعى خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة لأن بالنسبة لهم وحسب ما أكدته أداة المقابلة يرجحون تمكين الرجال وذوي المؤهلات العلمية

و أيضا ما اتفق مع الدراسة السابقة الثالثة والتي توصلت نتائجها إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع ، الذي يسمح بتمكينهم ، حيث ربطت مستوى الإبداع الذي يؤدي إلى تمكين العاملين من خلال المؤهل العلمي الذي يحفز العامل على المستوى الفكري المرتفع.

-الجدول 12- : يمثل توزيع الخبرة المهنية لأفراد مجتمع البحث بحسب الجنس:

مستوى المتغير	ذكور		إناث		إجمالي العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 5	8	28.57	6	50	14	35
[10-5]	6	21.43	2	16.67	8	20
[15-10]	5	17.86	1	8.34	6	15
أكثر من 15	9	32.14	3	25	12	30
المجموع	28	100	12	100	40	100

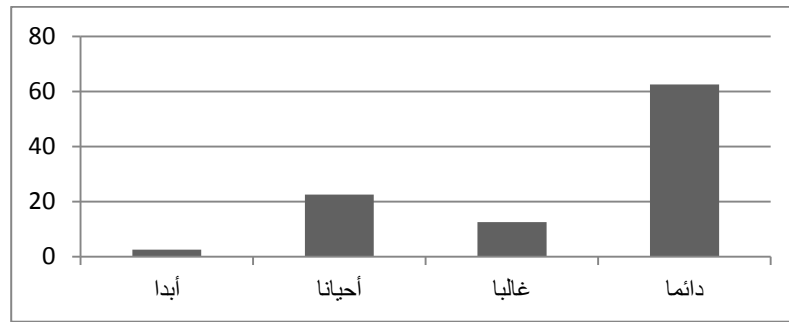
-يمثل الجدول أعلاه مختلف التكرارات والنسب المبينة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية معا ،حيث بين لنا أن اقل من 5 سنوات خبرة كانت لـ 8 ذكور والباقي المعبر عنه بـ 6 إناث وهو مستوى متوسط لكليهما ، أما بالنسبة لفئة من 5 إلى 10 سنوات فكانت لـ 6 ذكور وهي مرتفعة مقارنة — فتاتين أما بالنسبة لفئة من 10 إلى 15 فكانت أيضا للذكور بـ 5 ، والباقي 1 للإناث وهي ضعيفة جدا وبالنسبة للفئة الأخيرة أكثر من 15 سنة فهي لـ 9 ذكور وهي مرتفعة جد إذا ما قورنت بـ 03 فتيات هذا ما يثبت أن ذوي الخبرة هم الرجال بتلك المؤسسة وخاصة منهم المسؤولون وذوي المناصب التي تعنى بالتفويض و اتخاذ القرار والسلطة ومن خلال ما سبق أيضا يمكننا استحضار فئة الشباب التي تمثل الذكور وتتقاسم المسؤولية مع ذوي الخبرة بالرغم من قلة خبرة هؤلاء الشباب في التسيير، و ما أثبتته هذا التزاوج والتركيب بين المتغيرات هو الاتفاق على أن عملية التمكين يحضى بها الرجال أكثر من النساء في هذه المؤسسة كونهم ذوي الخبرة والمعرفة الذين يتمتعون بروح المبادرة في العمل وتحمل المسؤولية وعلى غرار الدراسة السابقة الأولى والتي توصلت إلى إن الموظفين الممكنين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلك من معارف وخبرات، وكذلك الدراسة السابقة الثانية التي أكدت أن عامل امتلاك المعرفة فاستخدمتها كمؤشرات ذات دلالة إحصائية تساعد على تحقيق التمكين الذي بدوره يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

فيمايلي عرض لتفريغ البيانات كل عبارة على حدا :

- خاص بمحور (فرصة مشاركة العامل في اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة) :
- الجدول -13:- يمثل عرض لبيانات: " علاقة ثقة الموظف بمسؤوليه و تحقيق أهداف المؤسسة":

ستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	25	62.5
غالبا	5	12.5
أحيانا	9	22.5
أبدا	1	2.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -11-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

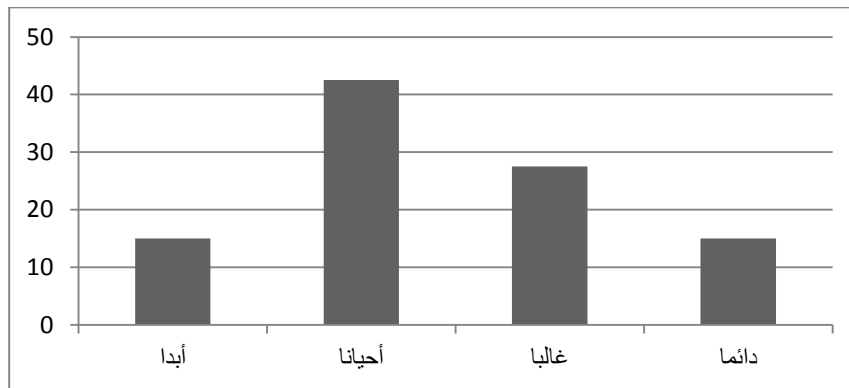
-تمثل 'علاقة الموظف بالمسؤولين فيما إذا كانت مبنية على أساس الثقة المتبادلة وعلاقتها بأهداف المؤسسة'ومن خلال إجابة المبحوثين على هذا البند تبين أنه فعلا العلاقة بينهما مبنية على هذا الأساس من التعامل ووضع الثقة الكبيرة في مثل هذه التعاملات الإدارية للمسؤولين والموظفين تمنحهم الثقة في العمل و تدفعهم إلى اتخاذ قرارات لصالح المؤسسة و تعزز من موقفهم ،كما تمنحهم المشاركة الفعالة من أجل تحقيق ذاتهم داخل المنظمة وتمكنهم من الإبداع وتحمل أكثر للمسؤولية وهذا ما يبينه الجدول أعلاه بنسبة 62.5 % فهي إيجابية بالنسبة للعلاقة المراد الكشف عنها في هذا المحور، مرفقا بتبيان شامل للنسب المتبقية كما يوضحه الرسم البياني أيضا، أما النسبة التي تليها فهي 22.5 وهي نسبة لا بأس بها مثلت أصحاب الرأي المعبرين بأحيانا وهذا يدل على أن هذه الثقة ليست مطلقة ولا دائما ولكنها موجودة أما الاختيارين غالبا وأبدا فكانا على التوالي بنسبة متواضعة وضعيفة 12.5 و 2.5 ، تعتبر هذه النسب إثباتا على وجود ثقة متبادلة بين الموظفين ومسؤوليهم و على أن هذا مؤشرا دالا إحصائيا على التمكين الإدارية والذي من خلاله يمكن أن تعزز الثقة التي تخدم المسؤولين من جانب الأهداف التي سطرها ، وحسب الدراسة السابقة الأولى التي أكدت أن

تبنى المنظمة لعملية التمكين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم و أخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم ، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية لرفع مستوى تفكيرهم إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين بشكل فعال ، وهذا ما يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها.

-الجدول 14-: يمثل عرض لبيانات العبارة :- "علاقة تقبل المدير لآراء الموظفين وأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	06	15
غالبا	11	27.5
أحيانا	17	42.5
أبدا	06	15
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات الباحثون



الشكل رقم 12-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

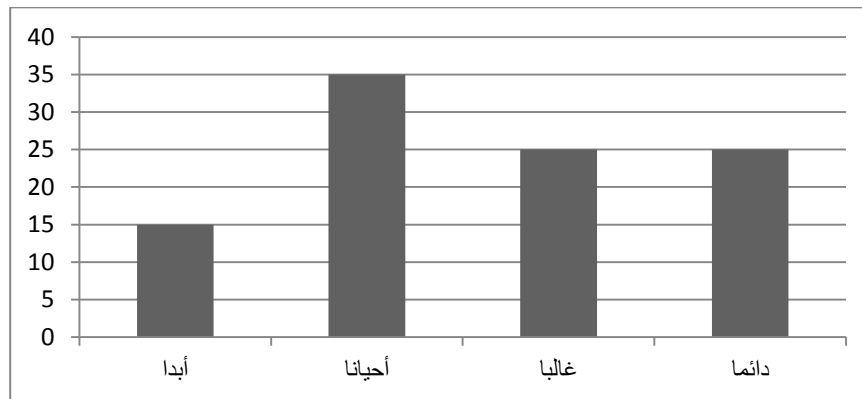
-تمثل النسب المبينة في الجدول والتمثيل البياني له شرحا رقميا مفصلا لإجابة الباحثين على العبارة " علاقة تقبل المدير لآراء الموظفين و أهداف المؤسسة "، حيث أن أغلبهم أجاب بأحيانا ونسبة 42.5% ، وهي نسبة مرتفعة ما يفسر أنه قليلا أو في بعض الأحيان ما يتقبل المدير اقتراحات الموظفين كما هي، وهذا يعني أنه إما يرفضها أو يناقشها وهذا قد يشكل عائقا في الاتصال بين الجهتين و يؤثر سلبا على العلاقة بين التمكين و ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف لأنه عدم منح فرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار من شأنها أن تعرقل مسار القرارات التي قد تكون لصالح المؤسسة، أما نسبة غالبية القرارات التي تمنح لها فرصة المناقشة والقبول فقد بلغت بـ: 27.5% وهي متوسطة ،أما النسبتين الأخيرتين فقد تساوى فيهما النقيضين بنسبة 15% وهم مجموع ما يقبل اقتراحاتهم كما هي والباقي لا تناقش حتى، و بما أن نسبة الإثبات الإجمالية بلغت بمجمل الاختيارات

ما يقوف 80% في دالة على السماح للموظفين بالإدلاء بأرائهم في المؤسسة وهذا ما يساعد على تحقيق ولو جزء من مؤشر التمكين الإداري فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات داخلها، مما يؤكد مرة أخرى على إمكانية أن منح الثقة للموظف وإشراكه في ما خص المؤسسة دليل على التمكين الإداري.

-الجدول 15-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : “ علاقة إعلام الموظفين بجميع القرارات المتخذة في المؤسسة بأهدافها”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	10	25
غالبا	10	25
أحيانا	14	35
أبدا	06	15
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 13-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

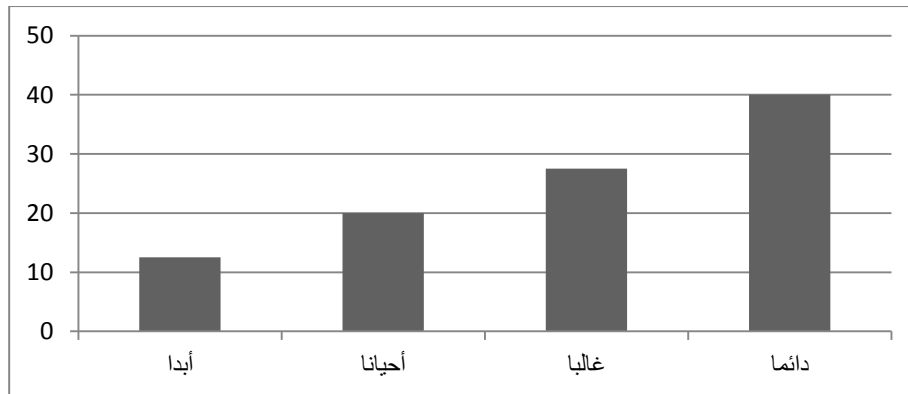
-يمثل الجدول والرسم أعلاه تمثلا رقميا وبيانيا وعرضا كاشفا لنسب مختلفة لإجابات المبحوثين، عن فيما إذا كانوا على علم دائم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة وهذا معبرا عن الشفافية والديمقراطية داخل المنظمة فكانت أكبر نسبة 35% وهي كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى وعبرت عن أنه: هناك بعض هذه الديمقراطية والشفافية وهي ليست دائمة وقد تقتصر على بعض القرارات فقط وليست الكبيرة منها وهذا سلبيا نوعا ما بالنسبة لتحقيق ما نرجوه من هذا البحث أما من عبر عن دائما وغالبا فتساويا في التعبير ما يعني انه جزء لا بأس به يدعم عرض لمختلف القرارات المتخذة في المنظمة تشرك أو تعلم بها مختلف الشرائح بالمؤسسة بنسبة 25 % لكليهما ، أما النسبة المتبقية فكانت 15% وعبرت عن أنه لا توجد قرارات معلومة ومناقشة بالنسبة للموظفين، وهذا يدل على أنه توجد إجراءات تمكن الموظف

من الدراية الكافية بمختلف القرارات المهمة و التي تجعل منه فراد منتميا فعليا المؤسسة، أما وإذا نظرنا لإجمالي الاختيارات الدالة على إثبات أن المؤسسة تقوم بإعلام الموظفين بجميع القرارات المتخذة فاتفقوا على ذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ: 85 % ويعني ذلك هناك ديمقراطية في التسيير لإداري داخل المؤسسة وهذا ما يتوافق الدراسة السابقة الرابعة التي توصلت إلى أن المرونة في التسيير من خلال مساهمة الأفراد في القرارات المهمة وتقويض السلطة يؤديان إلى تحفيز العامل بالمؤسسة و يمنحه الثقة الكاملة والراحة التي تدفعه للإبداع في العمل ما يجعل منه عنصرا فعالا للتسيير الحسن ما ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة.

-الجدول 16-: يمثل عرض لبيانات: علاقة عمل الموظف التي يمكن أن تتيح له فرصة التجديد والابتكار بأهداف المؤسسة” :

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
40	16	دائما
27.5	11	غالبا
20	08	أحيانا
12.5	05	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 14-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

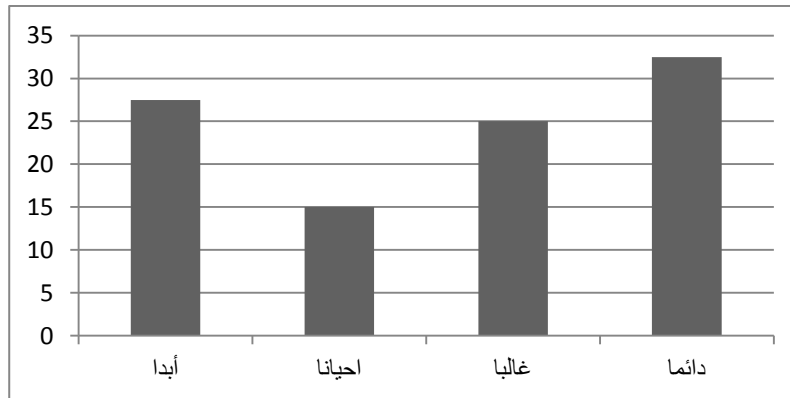
-يمثل هذا التحليل المجدول والمبين بالرسم أعلاه نقلا مباشر لما عبر عنه الموظفين عن إمكانية أن مهنهم هذه تتيح لهم فرصة التجديد والابتكار، أي منحهم التعبير الكافي ماديا ومعنويا من أجل تقديمهم الأفضل عن طريق الإبداع في العمل وبطريقتهم الخاصة، والحرية في العمل هنا هي الحافز الكبير لتقديم الأفضل ، فكان الاختيار "دائما" هو الغالب وبنسبة 40% ما يفسر فعليا منح الموظف الحرية في العمل، و ما يسمح له بتطبيق هواياته وإمكانياته في العمل الفني أي ما يتوافق ومجالات

عمله في المنظمة ، مع تقديم له الفرصة في الإبداع والتجديد و الاعتراف له بابتكاراته في مهنته هذا ما تأكده النسب الأخر المنصبة على خيارات الموظفين بنسبة 27.5 % ما تحقق البند ، ونسبتي أحيانا وأبدا كانتا ضعيفتين نوعا ما وغير معبرتين عن المرجو من هذا البند وبالتالي فهما لا تؤثران وهذا ما يتناسب و الدراسة السابقة السابعة من خلال ما توصلت إليه بأن تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي) يؤثر في إدارة الجودة الشاملة مما يزيد من إلتزام الموظفين وسعيهم الجاد في العمل ، وهذا ما يؤثر إيجابا على أهداف المؤسسة.

-الجدول 17-: يمثل عرض لبيانات:“ علاقة حرية و استقلالية الموظف بأهداف المؤسسة”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
أبدا	11	27.5
أحيانا	6	15
غالبيا	10	25
دائما	13	32.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 15-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

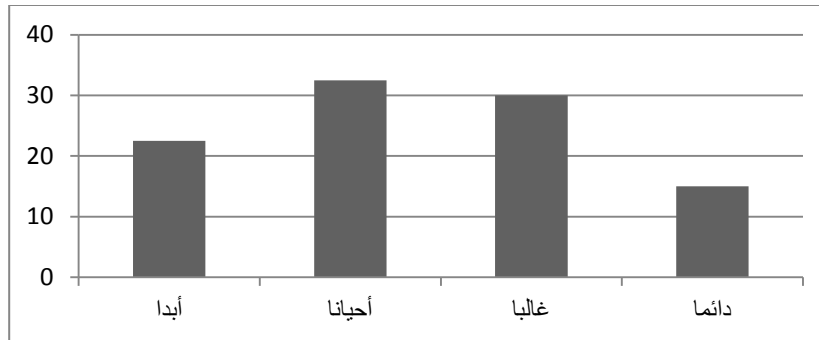
-ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المعلقة بالجدول هو أن أكبر نسبة مشاهدة بلغت 32.5 % لصالح الاختيار "دائما" معبرة عن تمتع الموظف بالاستقلالية والحرية وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بالنسب الأخرى وبإمكانها أن تخدم الغرض المرجو من الطرح، هذا بالرغم من مقارنة النسبة التي تليها للاختيار "أبدا" بـ: 27.5 % وباقي النسب ما بين 25 و 15 % لـ: "غالبيا" و "أحيانا" وهذا يفسر أن هناك بعض الموظفين فقط لهم الحرية والاستقلالية وليست ممنوحة للآخرين وبالرغم من هذا إلا انه من الجيد وجود بعض الاستقلالية والحرية ولو لجزء من الموظفين خاصة المسؤولين منهم وهذا حسب

مجتمع البحث المدروس، كما يعني هذا نوع من التفويض غير المباشر للسلطة ، كما أكدته الدراسة السابقة التاسعة حيث توصلت إلى توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المبحوثين أجابوا بان فرقههم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع، من خلال منحهم الحرية و الاستقلالية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، ما يعكس أيضا في دراستنا تحقق أن حرية و استقلالية الموظف تؤثر في أهداف المؤسسة بالإيجاب ما أكدته الأرقام الإحصائية المبينة على الجدول لأن تحرر الموظف و استقلالية في العمل تجعل منه مبدعا في عمله وملتزما وبشكل تلقائي وهذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وكأنه يمتلكها مما يعزز لدى الموظف دافعية قوية للعمل والسعي دائما للأفضل.

-الجدول 18-: يمثل عرض لبيانات: علاقة مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وأهداف المؤسسة:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	6	15
غالبا	12	30
أحيانا	13	32.5
أبدا	09	22.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 16-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

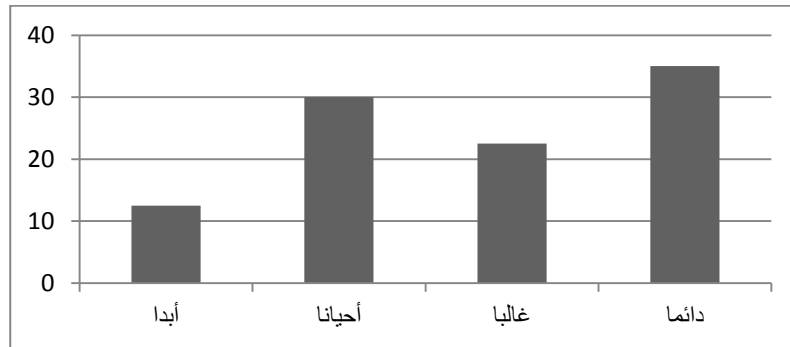
-تمثل مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة ومن خلال المشاهدة البيانية والرقمية نقول : نسبة 32.5 % نسبة لا بأس بها تمثل من عبروا عن أنه أحيانا ما تمنح هذه المشاركة للموظفين في القرارات المهمة التي تخص المنظمة وأيضا غالبا ما يشرك الموظف في مثل هذه القرارات بنسبة 30 % وهي قريبة من النسبة السابقة وهذا يفسر وجود مشاركة ضئيلة للموظفين في

مثل هذه القرارات مما يعكس حدود مشاركتهم في القرارات المهمة المتعلقة بالمنظمة ، أما باقي النسب فعبّرت عن 22.5 % للاختيار أبد وهي نسبة مؤثرة سلّبا عن البند ، ونسبة 15 % فقط للاختيار "دائما" وهذا يدعم ما سبق، ويدل هذا التعبير الرقمي على أن الإثبات على وجود مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة وبنسبة 77.5 % ، لذا فتعتبر المؤسسة من ناحية مشاركتها الموظفين قراراتها وهذا يؤكد مرة أخرى وجود عملية التمكين الإداري داخل المؤسسة، ما توافّق والدراسة السابقة التاسعة و التي أسفرت على أن فرقهم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع، من خلال منحهم الحرية و الاستقلالية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ويعني ذلك بالنسبة لبحثنا تحقق هذه الفرضية التي نصت على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة والخاصة بالمؤسسة ما يعزز لديهم روح المسؤولية و الخوف على مصلحة المؤسسة بدرجة تخدم أهدافها المسطرة ، مما يجعل الموظفين داخل المؤسسة يشكلون عناصر مهمة في تقرير مصيرها.

-الجدول -19-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم :“ علاقة إمكانية مناقشة الموظف للقرارات الصادرة عن مسؤوليه وأهداف المؤسسة”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	14	35
غالبا	9	22.5
أحيانا	12	30
أبدا	05	12.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -17-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

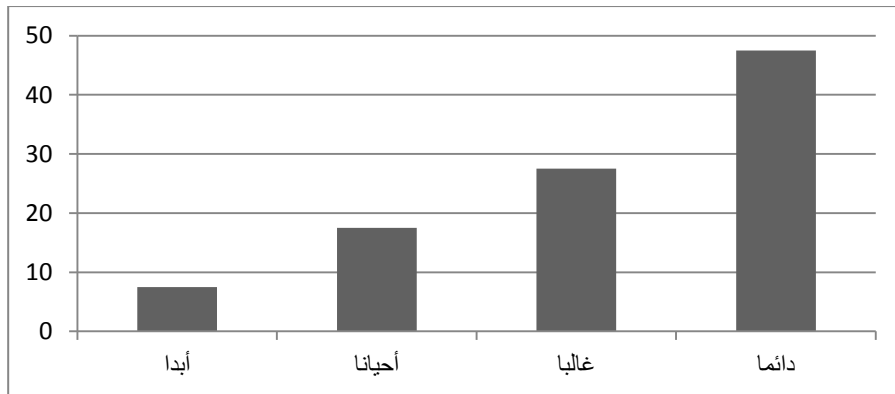
-تمثل العبارة فيما إذا كان الموظف باستطاعته مناقشة القرارات الصادرة في حقهم من قبل المسؤولين وبما أن النسبة الأكبر المشاهدة في الرسم والجدول تمثل 35 % ، فإن هذا يدل على تحقيق البند لما تتيحه المنظمة من فتح قنوات للحوار والمناقشة فيما يخص القرارات التي تتخذها بخصوص موظفيها مما يعزز ثقافة ديمقراطية المنظمة التي تتبناها المنظمة في تعاملاتها داخل حيز العمل وهي ثقافة

تخدم التمكين الإداري كمحور هام يساهم في وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال هذه الثقافة ثم تليها نسبة 30 % لمن عبروا بـ: أحيانا ما يسمح له بمناقشة مثل هذه القرارات، أما باقي النسب فهي غير مؤثرة نوعا ما وكانت 22.5 % و 12.5 % لكل من "غالبا" و "أبدا" على التوالي، فنسبة الإثبات لهذا البند قد مثلت 87.5 % مما يعكس ثقافة التعبير في المؤسسة وهذا يدل عن ديمقراطية التسيير مما توصلت إليه الدراسة السابقة الأولى زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم و أخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم يحقق عملية التمكين التي تحقق بدورها أهداف المؤسسة والموظف معا.

الجدول -20-: يمثل عرض لبيانات: "علاقة شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة بمجرد إلحاقه بها و أهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	19	47.5
غالبا	11	27.5
أحيانا	7	17.5
أبدا	3	7.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات.



الشكل رقم -18- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

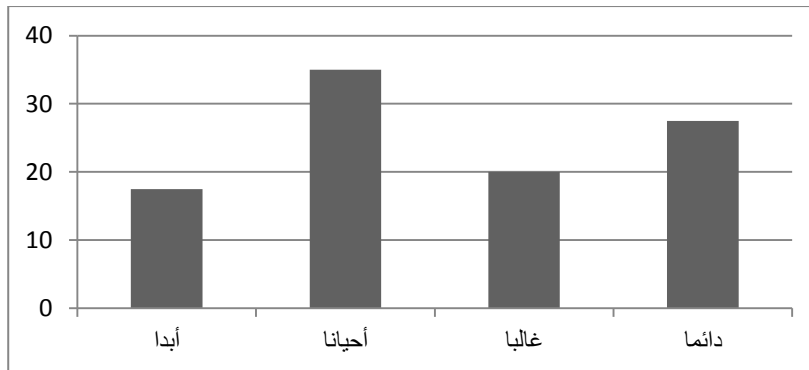
-يمثل الجدول والرسم المبين أعلاه إجابة المبحوثون فيما إذا كان لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة بمجرد الالتحاق بها وكانت إجاباتهم الغالبة بنسبة 47.5 % وتمثل غالبية الموظفين الذين أجابوا بـ: "دائما" وهذا يعكس شعورهم الفعلي بالانتماء للمؤسسة، مما يدل على الروح العائلية التي تعج بالمؤسسة و تدفع بالموظف إلى الحفاظ عليها وعلى مصلحتها والعمل على تحقيق أهدافها ، أيضا الشعور بنوع من الاستقرار الوظيفي ما يجعلهم يقدمون الولاء التام والإخلاص لمنظمتهم. أما النسب

بالأخرى في مجملها كانت متوسطة إلى ضعيفة من "غالبا" إلى "أحيانا" و "أبدا" على التوالي وبنسبة 27.5 % ، 17.5 % ، 7.5 % . فأما 27.5 % فهي تعزز شعور الانتماء للموظف بالمؤسسة، إن الشعور بالانتماء من شأنه زرع الثقة المتبادلة بين الموظفين و بين المسؤولين ما توافق والدراسة السابقة الأولى، إن الشعور بالانتماء يأتي من الثقة المتبادلة ومن الحصر دائما على وصول المعلومات لكافة الأفراد بالمؤسسة والحوار و التشارك المعرفي الذي يقوي العلاقات و يشجع على التواصل العملي و الاجتماعي اللذين يحققان جزءا كبيرا من الأداء الفعال ورو المبادرة عمل الفريق الذي يسهل الوصول إلى ما تطمح له المؤسسة والموظف معا ليصلا إلى ما يريدان من أهداف.

-الجدول 21-: يمثل عرض لبيانات: علاقة تحمل الموظف تبيعات قراراته المتخذة بأهداف المؤسسة:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	11	27.5
غالبا	8	20
أحيانا	14	35
أبدا	7	17.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 19-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

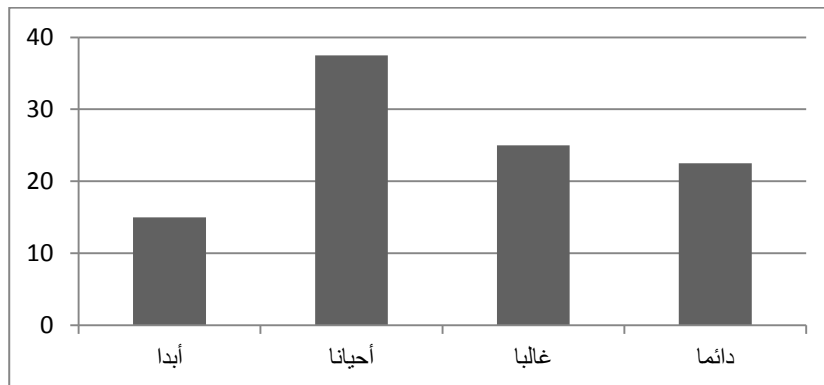
-يمثل الجدول والرسم البياني عرضا مفصلا لما قد تم استقصاؤه بالنسبة للبند الذي يعبر عن تحمل الموظف تبيعات قراراته المقترحة وهذا ما يجعل الموظف يضحى من اجل مؤسسته التي تستحق أن يقدم ذلك ، أما من خلال المشاهدة الرقمية للنسب المتوصل إليها فإن أكبر نسبة مثلت 35 % لاختيار "أحيانا" وهي مرتفعة نوعا ما، وهذا يدل على أنه قد يضحى أحيانا وليس دائما وربما حسب الموقف والقرار ونوع التضحية أيضا كما يعززه الاختيار الذي يليه في النسبة المتمثلة في 27.5 % وهي لابس

بها وتشجع على وجود توضحية وتحمل تبعات قرارات الموظفين داخل المؤسسة أما النسبتين المتبقيتين فالأولى بلغت 20 % وهي تعبر على أنه غالبا ما إذا وقع الموظف في موقف يتطلب التوضحية فإنه يقدمها بلا تردد وهذا يساعد المؤسسة على الخروج بسهولة من أي مشاكل تتعرض لها بسبب تخويلها الموظفين نوع من المسؤولية أو مشاركتها إياهم في القرارات، أما الثانية فبلغت 17.5 % وهي تعبر عن عدم وجود هذه التوضحية وبما أنها أقل نسبة في الرسم فهي ليست مؤثرة بالقدر الكافي على هذا البند، حيث أن نسبة الإثبات الإجمالية بلغت 82.5% وهي نسبة تدل على وجود مسؤولية كبيرة لدى الموظفين خاصة ذوي المشاركة في القرارات، إن منح الموظفين فرصة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تجعل منه عنصرا مهما و جديا في عمله كما يصبح مسؤولا عن قراراته التي اتخذها فمثلا إذا كان قرارا غير صائب و أدى بالمؤسسة إلى عواقب وخيمة فإن الموظف هنا يتحمل كل ما يترتب عن هذه النتائج كما أكدته الدراسة السابقة يصبح الموظف بدرجة كبيرة من المسؤولية ، من خلال منحه الحرية و الاستقلالية و مشاركته في اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

-الجدول-22-: يمثل عرض لبيانات:“ علاقة وصول معلومات سرية للموظف بأهداف المؤسسة ”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	9	22.5
غالبا	10	25
أحيانا	15	37.5
أبدا	6	15
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -20-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

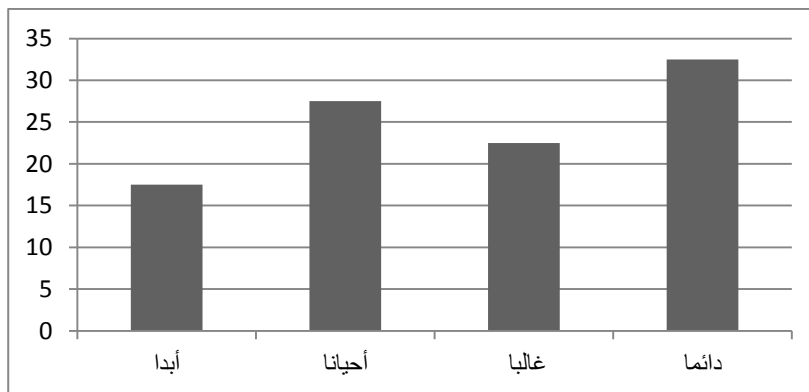
-يمثل الجدول والرسم أعلاه تحليلا رقميا وبيانيا للعبارة والتي مثلت البند المتعلق ب:هناك معلومات سرية في العمل تصل الموظفين فكانت الإجابة الأكثر مشاركة هي "أحيانا" ونسبة 37.5 % وهي

الأكثر مشاهدة و بما أن النسبة المئوية مباشرة هي 25 % وكانت من نصي الاختيار "غالبا" فهي تدعم ولو بالشيء القليل وجود معلومات سرية تصل الموظفين وهذا يعني بدوره وجود شفافية مما يعزز وجود أيضا ديمقراطية الإدارة وهذا ما نتأمله دائما من خلال دراستنا هذه وتعززه أيضا النسبة التالية 22.5 % لاختيار "دائما"، أما النسبة الأخيرة هي 15 % للاختيار "أبدا" وهي ضئيلة وليست مؤثرة كسابقاتها، إن سير المعلومات في المنحى الصحيح في المؤسسة يساعد على تسيير فعال ووصول المعلومات في وقتها المناسب يسهل على الموظفين آنية العمل والتواصل خاصة إذا كانت هناك معلومات سرية فإن معرفة الموظف لها يجعل منه يشعر بالثقة وبأنه مهم هذا ما يزرع بداخله روح المسؤولية والتحدي لتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعت فيه ثقة كاملة و مسؤولية تشرفه وتكلفه أيضا.

-الجدول -23:- يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : "علاقة وجهة نظر الموظفين في العمل بأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	13	32.5
غالبا	9	22.5
أحيانا	11	27.5
أبدا	7	17.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -21-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-حيث مثلت هذه العبارة اهتمام المسؤولين بوجهات نظر الموظفين أي إشراكهم والأخذ بآرائهم في العمل داخل المؤسسة ، وبلغت أكبر نسبة مشاهدة 32.5 % وهي نسبة لا بأس بها وتعبر عن وجود هذا النوع من التبادل المعرفي والحوار بين المسؤولين والموظفين غير أن النسبة التي تليها هي

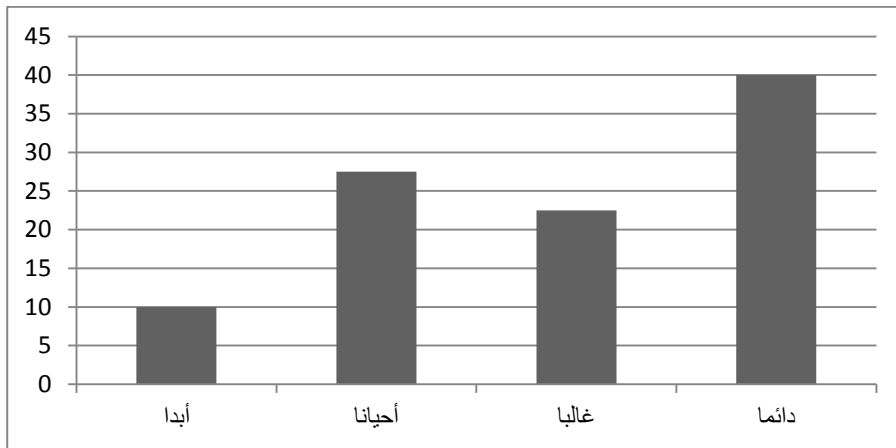
27.5 % ومثلت الرأي "أحيانا" الذي قد يخدم في شق منه جزءا من الاختيار الموافق على هذه العبارة و جزءا آخر لا يخدمها في بعض المرات ما يعكس أسلوب المؤسسة في اهتمامها في بوجهات نظر الموظفين في بعض الأحيان وفي بعض المواضيع فقط وليس دائما ، أما "غالبا" فهو الاختيار الذي حصل على نسبة 22.5 % وهي تدعيم متوسط لما نرغب فيه من تحقيق لهذا البند ، أما الاختيار "أبدا" فكان بنسبة 17.5 % ، وعلى العموم فإن نسبة الإثبات الإجمالية بلغت 82.5 % وهذا كاف جدا لتحقيق هذا البند أي أن المؤسسة تهتم بوجهة نظر الموظفين في العمل وتأخذها بعين الاعتبار مما تشركهم في أمرها وتساعدتهم على تحقيق ولو جزء من الحرية في التعبير الذي يفتح لهم آفاق الإبداع والابتكار وطرح الأفكار بشفافية مما يعبر بديمقراطية الإدارة التي تسمح بتطبيق أسلوب التمكين الإداري الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها.

- خاص بمحور الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين و تحقيق أهداف المؤسسة:

-الجدول -24-: يمثل عرض لبيانات: "علاقة حل المواقف عن طريق الحوار بأهداف المؤسسة ":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	16	40
غالبا	09	22.5
أحيانا	11	27.5
أبدا	04	10
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -22-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

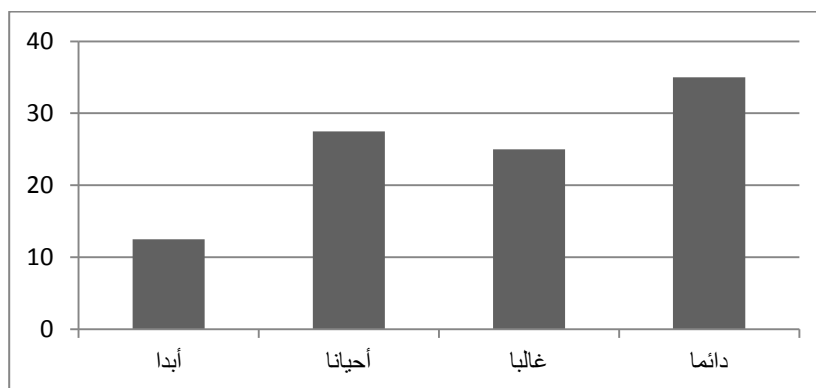
-طبعاً من خلال ما يمكن مشاهدته من الرسم البياني والجدول المعبر عن النسب الممثلة لمحور يتعلق بالاتصال بين الموظفين والإدارة العليا ، واعتماداً على البند والحامل لعبارة أن معظم المواقف التي يتعرض لها الموظف بالمؤسسة يتم حلها عن طريق الحوار، وعلى هذا الأساس مثلت نسبة 40 % الاختيار "دائماً" يعني هذا وجود فعالية في الاتصال بالمنظمة ، وثقافة الحوار تمثل جزءاً من

سياستها ، مما يساعد على ترسيخ ثقافة التمكين التي تمنح الثقة المتبادلة وروح الفريق المنسجم الذي يحافظ على وحدة وبقاء المؤسسة، أما ثاني نسبة معبرة عن "أحيانا" فهي بلغت 27.5 % يعني ليست كل الموافق تحل بالحوار فمنها من تحسم قبل الحوار و تتخذ فيها الإجراءات اللازمة ويسرعة حسب خطورة الموقف أو خطورته أو نوعه ... إلخ . باقي النسب فأولها مدعم للحوار بنسبة 22.5 % وهذا جيد وثانيها غير مدعم وبنسبة 10 % وهي ضعيفة وغير مؤثرة نوعا ما، أما نسبة إجمالي الإثبات فبلغت 90 % ، وهذا رقم كبير جدا للبرهان على وجود ثقافة حوار إدارية داخل المؤسسة وربما يرجع ذلك إلى أن المسير الأول أجنبي (إسباني) هذا ما يعزز ثقافة الحوار باعتبارها ثقافة غربية يعتمد عليها الغرب حتى في نمط المعيشة اليومي ، لكن بوجود عندنا في الجزائر في مثال هذه المؤسسات الكبيرة من شأنها أن تعزز و تخلق أسلوبا جديدا في الحياة العملية للموظفين وحتى الحياة اليومية لهم مما يشجع على مثل هذه الثقافات الإيجابية داخل بلادنا وهي من بين الإيجابيات التي ينقلها الغرب لنا، من جهة أخرى إن ثقافة الحوار من شأنها أن تعزز داخل المؤسسة الروح المعنوية و تقدير الأفراد الذي من شأنه تحفيزهم من أجل العمل الجيد و الالتزام و تحقق لهم نوعا من الاستقرار والرضا الوظيفيين واللذان يشكلان دعما كافيا لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

-الجدول 25-: يمثل عرض لبيانات "علاقة تزويد الموظفين بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل و أهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	14	35
غالبا	10	25
أحيانا	11	27.5
أبدا	5	12.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



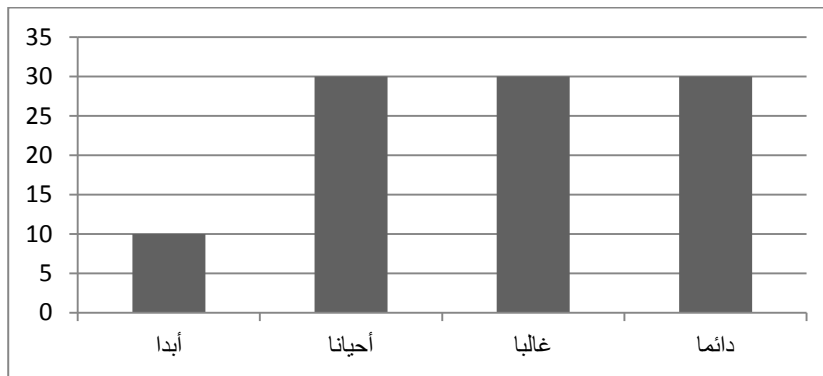
الشكل رقم 23-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-يمثل الجدول الرقمي والنسب المبينة بالرسم البياني عرض مفصلا لمعرفة مآل إليه التساؤل حول هذا المحور وبالضبط عن الاتصال ليصبح بندا واضحا ويترجم مدى تزويد الموظفين بكافة المعلومات التي تجعل منهم أفراد مسؤولين أما مؤسستهم، وحيث أن أعلا نسبة مشاهدة هنا هي : 35 % وهي نسبة لا بأس بها إذا ما قورنت بمثيلاتها وتكفي أيضا تحقيق ولو جزء بسيط ما يسمح بجعل الموظف على دراية بكافة المعلومات التي تجعل منه فردا مسؤولا و متحملا للمسؤولية الكافية التي تمنحه المكانة والثقة و تعزز أسلوب التمكين الذي يمنح المزيد من الديمقراطية في التسيير، وما تقدمه باقي النسب والمقدرة بـ: 27.5 % لصالح الاختيار "أحيانا"، أما باقي النسب فكانت 25% للاختيار "غالبا" و 12.5% للاختيار "أبدا" و بما أن هذه الأخيرة هي النسبة الأضعف في التشكيلة النسبية فهذا يدل على فعالية ممارسة المؤسسة لهذا الأسلوب وبالتالي فإن هذه النسب وتدرجها يبقى لصالح العمل الدراسي الذي نقوم به ، أما نسبة الإثبات الإجمالية لهذا البند بلغت 87.5 % وهي محققة للغرض البحثي للدراسة لأن الفرد بالمؤسسة عند إدراكه لما يجري فيها يجعل منه حاضرا ومداومة على المستجدات التي تعزز فيه روح المسؤولية التي بدورها تساهم بشكل مباشر في وصول المؤسسة لمبتغاه وتحافظ على بقائها من خلال التواصل و الأداء الفعال اللذين يجعلان من الموظف مخلصا لعمله ومؤسسته ما يتوافق والدراسة السابقة التاسعة التي توصلت الدراسة إلى أن المشاركة في المعلومات تؤدي إلى إبداع الموظف في عمله بالمؤسسة وتساعد على منح فرصة التمكين الإداري.

-الجدول -26-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم :“ علاقة توفير المؤسسة لقنوات اتصال يستخدمها الموظفين في جميع الاتجاهات داخلها بأهدافها ”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
أبدا	12	30
أحيانا	12	30
غالبا	12	30
دائما	4	10
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



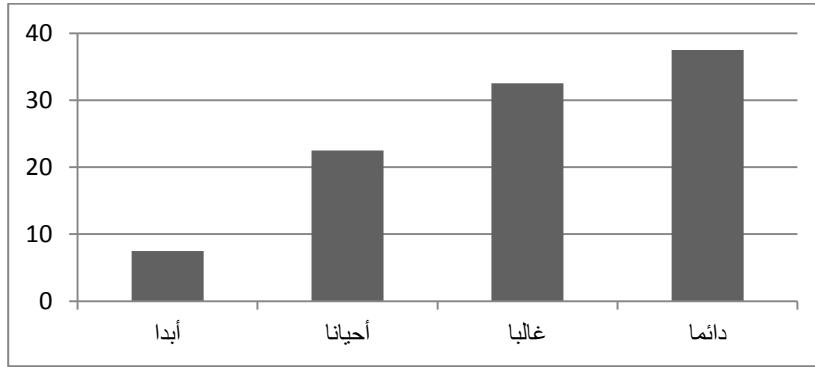
الشكل رقم -24-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل النسب المعروضة أعلاه تمثيلا رقميا لحالة إجابات لاختيارات وقعت على البند والتي تمثلت في توفر المؤسسة قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات الأفقية والعمودية والصاعدة والنازلة أما من خلال ثلاث اختيارات الأولى "دائما" و "غالبا" و "أحيانا" وبنسبة 30 % وهي نسب معتدلة ومتوازنة في مجملها تحقق القول أن فعلا هناك قنوات اتصال بالمؤسسة تسمح بفعالية اتصالية جيدة على مستواها أما الباقية فهي: 10 % وهي ضعيفة، ومن خلال نسبة الإثبات الإجمالية التي بلغت 90 % ، وهي كبيرة جدا ومعبرة عن وجود هذا المؤشر الذي يعبر عن الاتصال الفعال داخل المؤسسة الذي يشرح حالة التمكين داخلها حيث تساعد على تحقيق أهدافها من خلال ما توفره من أجهزة معلوماتية جديدة تفعل العملية الاتصالية وتسهل التواصل والعمل داخل المؤسسة، حسب الدراسة السابقة العاشرة التي توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل من خلال الاتصال الفعال.

-الجدول -27-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم :“ علاقة استفادة الموظف من خبرات من سبقوه في الميدان بأهداف المؤسسة ”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	15	37.5
غالبا	13	32.5
أحيانا	9	22.5
أبدا	3	7.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



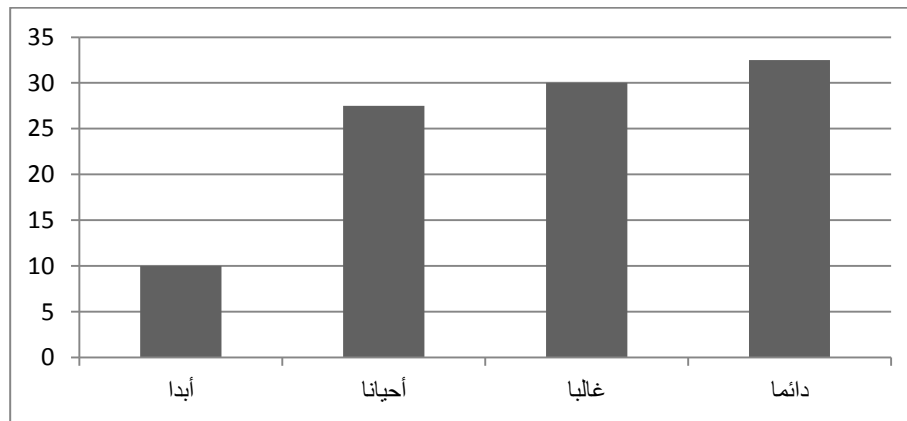
الشكل رقم -25-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل النسب المدونة على شكل بياني للأعمدة تكرارية وبطريقة علمية دقيقة وواضحة عرضا لاختيارات الدالة على استفادة الموظفين من خبرات من سبقهم في الميدان خاصة عند المواقف الصعبة ، حيث بلغت أكبر نسبة 37.5 % لاختيار: "دائما" الذي عبر عن وجود فعلي في المؤسسة لأصحاب الخبرات الميدانية في العمل و تواصل لباقي الموظفين مع هؤلاء وهذا من أجل الأخذ والاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها خاصة في المواقف الصعبة والتي تتطلب حكمة أصحاب الخبرة الكبيرة دون المغامرة وهذا يخدم الاتصال بشق الحوار وتبادل المعارف وهذا لب موضوعنا المدروس و"غالبا" كانت بنسبة 32.5 % وهي تعزز ما سبق ، أما النسبتين المواليتين كانتا 22.5 % للاختيار "أحيانا" وهذا جيد ، و 7.5 % لـ: "أبدا" وهي ضعيفة وغير مؤثرة مما يمكننا القول أن البند إيجابيا ومحققا، وهكذا فإن نسبة الإثبات الإيجابية بلغت 92.5 % ، مما يدل وجود احتكاك كبير بين الموظفين الجدد و القدامة مما يساعدهم على نقل خبرة من هم أكثر ميدانيا منهم ويساعدهم على فهم الواقع العملي بالمؤسسة وهذا يدل على نجاح العملية الاتصالية وأهمية عامل الخبرة يظهر من خلالها وهذا يساعد الموظفين الجدد على التعلم بسرعة مما يخدم أهداف المؤسسة.

-الجدول -28-: يمثل عرض لبيانات: علاقة اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات الاتصال لدى موظفيها و أهدافها:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
أبدا	13	32.5
أحيانا	12	30
غالبا	11	27.5
دائما	4	10
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -26-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

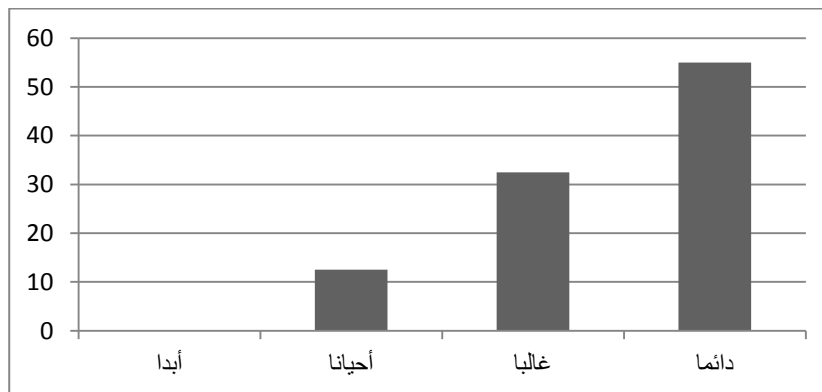
-يمثل الجدول أعلاه المرفق بالرسم البياني الممثلين لمختلف النسب، التي عبرت عن إجابات المبحوثين واختياراتهم حول العبارة المتمثلة في: ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتنمية مهارات الاتصال لدى موظفيها وكانت إجاباتهم مقتصرة على الاختيارين "دائما" و "غالبا" بنسبتين متقاربتين 32.5% و 30% وهما معبرتان كفاية عن وجود هذا الاهتمام داخل المؤسسة بأفرادها من أجل توفير لهم أساليب تطور وتحسن من مهاراتهم في الاتصال أما النسبتين المتبقيتين فهما تعبران عن 27.5% "أحيانا" و 10% "أبدا" ما يؤكد صحة ما سبق ويعزز من وجود آليات تشجع على بحث مثل إستراتيجية التمكين الإداري التي تعمل على ترسيخ مبدأ الاهتمام بالعملية الاتصالية المؤسسة المادي والمعنوي بأفرادها وجعل لغة التواصل بينهم في الأساس في تسيير الأعمال ونجاحها، وحيث أن نسبة الإثبات بلغت 90 % وهي كافية جدا لوجود اهتمام بتنمية مهارات الاتصال للأفراد المتواجدين لديها ، هذا لتسهيل سير العملية الاتصالية بين موظفيها بتوفير لهم دورات تدريبية تمكنهم من التعلم بسرعة

و استخدام تكنولوجيا الاتصالات داخل المؤسسة، وبما أن المؤسسة هي مصنع كبير جدا فهو بحاجة لتكنولوجيا اتصال عالية جدا تسمع بنجاح العملية الاتصالية وبالتالي نجاح أعمال المؤسسة.

-الجدول -29-: يمثل عرض لبيانات: "علاقة ملائمة وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظف في عمله بأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	22	55
غالبا	13	32.5
أحيانا	5	12.5
أبدا	0	0
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -27-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

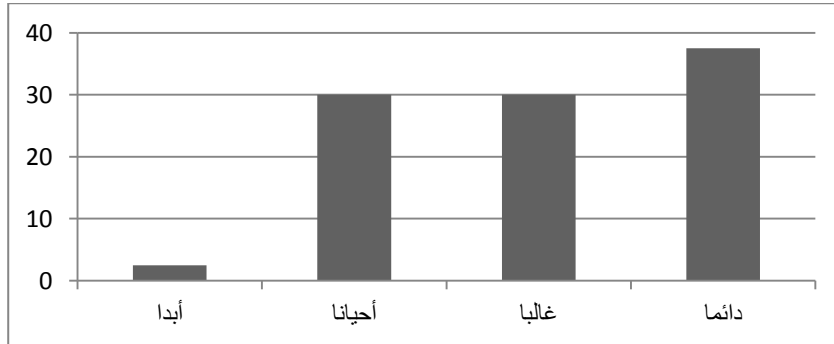
-من الملاحظ من الرسم والجدول أعلاه أن النسبة التي اكتسحت التمثيل هي: 55% وهي نسبة مرتفعة و جيدة وتساعد على ترسيخ ما قدمته العبارة "21" القائلة "أن هناك بالمؤسسة وسائل اتصال ملائمة يستخدمها الموظف في عمله" وقد أثبتت هذا النسبة الكبيرة المتعلقة بالاختيار "دائما" طبعا وحسب أن المؤسسة هي صناعية و متطورة وتعمل على إنتاج الكوابل الكهربائية و في شق من تسيير الإداري مسير أجنبي فهو يعمل دائما على جلب أحدث تكنولوجيا الاتصال ويعتمد على إدخال كل التعديلات في الوقت المناسب لسير حسن وملائم للعمل، وبما أن هذا الاختيار أخذ نصيب الأسد من الموظفين فبقي الشيء القليل فقط لباقي النسب بل وقد عدم منها الاختيار "أبدا" ، وترك نسبة 32.5 % للاختيار "غالبا" مما يشكل دعما للاختيار الغالب، أما نسبة 12.5 % فكانت معبرة للاختيار "أحيانا"، إن جميع هذه النسب تثبت هذا البند ونسبة 100% ، لأن مؤسسة الكوابل تعتمد على تكنولوجيا عالية فهي توفر

للموظفين وسائل اتصال ملائمة لطبيعة عملهم بما فيها الألواح الالكترونية الأنترنت والهواتف والوثائق... إلخ ، عملا منها على دعمهم من أجل تحقيق أهدافها في جميع المجالات وهذا يعكس مرة أخرى إثبات فرضية أن الاتصال الفعال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال التمكين لإداري كما يتوافق مع الدراسة السابقة العاشرة التي توصلت إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل من خلال عامل الاتصال الذي يؤثر على التمكين الإداري في المؤسسة.

-الجدول -30-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : " علاقة اتصال الموظف بزملائه من شأنها تطوير مهاراته بأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	15	37.5
غالبا	12	30
أحيانا	12	30
أبدا	1	2.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -28-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل العبارة "الموظف حين اتصاله بالأفراد المنتمين للمؤسسة من شأنه تطوير معارفه" فكانت أكبر نسبة بلغت 37.5 % لاختيار "دائما" و بما أن الاختيار "غالبا" 30 % ، في مجملهما نجد ما يفوق 60 % مما يؤكدون صحة البند ويشيدون بمدى أهمية العملية الاتصالية في شأن تطوير معارفهم وتبادلهم إياها، لأن هذا الشق مهم جدا وتشير إلى الشفافية و روح التعاون وتبادل المعارف التي من شأنها تتميتها وتعزيزها لدى الموظفين في المؤسسة حيث تتشكل لديه ثقافة موحدة الرموز وتفاعل إيجابي يساعد كل فرد على تجديد معارفه وتبادلها مع الآخرين فيؤدي هذا كله إلى تولد أفكار مشتركة وتفكير إيجابي وروح الانتماء فيصب جم هذا في خدمة أهداف المؤسسة والموظف، أما النسبة الخاصة ب: "أبدا" 2.5 % فهي ضعيفة جدا وتكاد تنعدم ولا تؤثر، إن نسبة الإثبات الإجمالية فبلغت

97.5 % وهذا الرقم يعبر وبصدق كبير على الوجود الفعلي لعامل تطوير مهارات الموظفين من خلال الاتصال الفعال بينهم في المؤسسة هذا ما يسمى بالتشارك المعرفي وتبادل المعلومات عند طريق الاتصال الفعال داخلها وهي خطوة مهمة نحو التمكين ، كما أكدت الدراسات أن المشاركة بالمعلومات الحرية و الاستقلالية، امتلاك المعرفة القوة، المكافأة، الفاعلية، التفويض، الثقافة التنظيمية تعد عوامل التمكين الإداري .¹

-الجدول -31-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم :“ علاقة التكنولوجيا المستخدمة من طرف الموظفين بأهداف المؤسسة”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
أبدا	16	40
أحيانا	15	37.5
غالبا	08	20
دائما	01	2.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -29-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل النسب المئوية والرسم البياني المعروض أعلاه عرضا تفصيليا وتحليليا معتمدا على تقرير بيانات الاستثمار المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والتي تكشف طبيعة العملية الاتصالية بين الإدارة العليا والموظفين بالمؤسسة وبالضبط لمعرفة علاقة التكنولوجيا المستخدمة من طرف الموظفين بأهداف المؤسسة ومن خلال العرض تبين أن الاختيار "دائما" هو الغالب ومثل كما نشاهد نسبة 40 % ، وهي نسبة قوية ومؤثرة مما تدعمها أيضا النسبة المئوية "غالبا" التي بلغت 37.5 % ، معبرين عن مصداقية العبارة رقم "23" والمتضمنة أن : ' الموظفين يستخدمون تكنولوجيا متطورة في عمله'

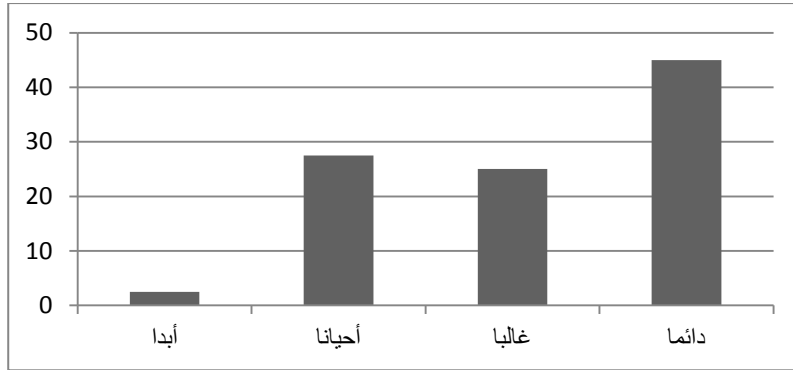
¹ - أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير - نشر لمجلة الإدارة والاقتصاد - العدد 67 ، 2007، ص200.

وهذا تماشيا و طبيعة العمل و سياسة المؤسسة التي تسعى لتسهيل أعمال موظفيها من اجل تحقيق أهدافهم، أما 20 % كانت ما بين المؤيد والمعارض والباقي 2.5% مما لا يستخدم هذه التكنولوجيا وهي ضعيفة، أما النسبة للنسبة الإثبات الإجمالي فقد وصل إلى 97.5 % يعني ذلك أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى بما تخدم وبشكل كبير عمل الموظفين ، ما يفسر السير الجيد للعمل داخل المؤسسة و كذلك فعالية الاتصال المراد تحقيقها لأن التكنولوجيا تعد عاملا أساسيا في السير الحسن للمؤسسة وهذا دليل آخر على وجود التمكين الإداري.

-الجدول -32:- يمثل عرض لبيانات العبارة : "علاقة وجود توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
45	18	دائما
25	10	غالبا
27.5	11	أحيانا
2.5	1	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -30- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

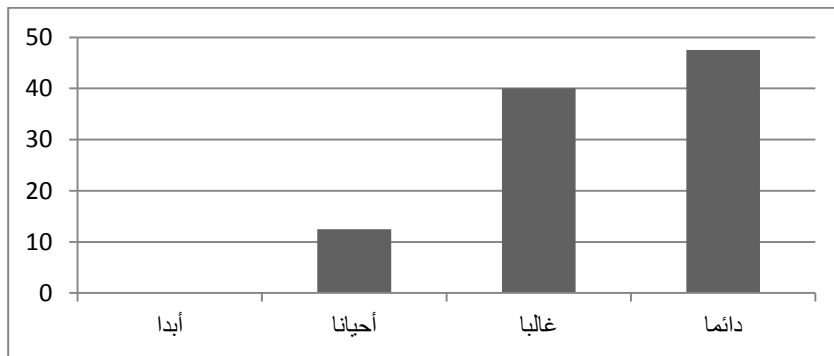
-يمثل الجدول والرسم البياني أعلاه عرضا لنسب مئوية خصت العبارة رقم "24" والمتمثلة في وجود توعية دورية للأفراد داخل المؤسسة بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل وعلى شكل تعليمات أيضا فكانت اكبر مشاهدة بنسبة 45 % للاختيار "دائما" ويعني المؤسسة توفر مثل هذه البرامج التي تجعل من الفرد بها على علم بجميع التعليمات والمستجدات والقوانين التي تسري بها ، كما انه يعزز من التبادل المعلوماتي والتواصل بين جميع الفئات بالمؤسسة كوضع الألواح الالكترونية الآنية ، والمنشورات والمجلات والإعلانات وكذا الاجتماعات...إلخ. كذلك النسبة 27.5% نسبة معبرة عن "أحيانا" توجد

مثل هذه الإجراءات و لكن ربما قد تكون بصفة غير منتظمة ما قد يعيق العملية الاتصالية نوعا ما لكن كان أيضا ما يؤكد على نجاعة هذا الأسلوب وتحقق الإجراءات ما دعمته النسبة 25 % لـ: "غالبا" وهي متوسطة حيث ينتج لدينا المؤيدون بنسبة أكثر من أو يساوي 70% أما "أبدا" فهي ضعيفة جدا بنسبة 2.5%، وإن الإثبات الإجمالي بلغ نسبة 97.5 % ، مما يفسر تحقيق البند أي وجود عامل محفز لتفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة كدلالة على وجود محفزات التمكين الإداري التي تسعى دائما على توفير الجو المؤسساتي الملائم لأداء الموظفين الذي يؤدي بها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها ، لأن التوعية الدورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بعمل الموظف إن كانت على شكل تعليمات وغيرها تجعل من الموظف على دراية تامة بما يجري من تغيرات و تحديثات داخل المؤسسة مما تجعله أكثر التزاما بوظيفته ما يدعم ثقافة التمكين الإداري و هذا ما يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

-الجدول -33-: يمثل عرض لبيانات العبارة :- "علاقة توفر نظام معلوماتي يخدم الموظف في عمله بأهداف المؤسسة":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
47.5	19	دائما
40	16	غالبا
12.5	5	أحيانا
0	0	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم -31- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-من المشاهد من خلال عرض النسب على الجدول و الرسم البياني لعرض علاقة توفر نظام معلوماتي يخدم الموظف في عمله بأهداف المؤسسة نستنتج أن الاختيارين "دائما" و "غالبا" قد فاقا معا نسبة 92 % ما يؤكد حتمية التواصل بين الزملاء بالعمل، من خلال توفير المؤسسة نظام

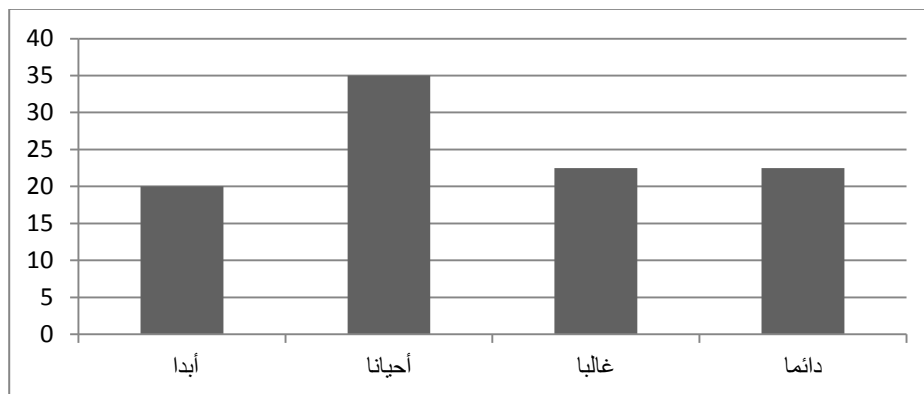
معلوماتي يساعد على تأدية العمل في ظروف جيدة وتسهيل وتسريع كل ما تعلق بالانجاز أو الاتصال، وهذا فحوى العبارة رقم "25" وبطبيعة الحال من شأن هذا في تعزيز التواصل وتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين، مما يساهم في وجود ثقافة التمكين الإداري و مدى ارتباطها بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، أما الاختيار "أحيانا" و "أبدا" فكانا على التوالي 12.5 % وهي تحت المتوسط و الأخرى معدومة، إن توفير نظام معلوماتي يبسط العمل ويجعل المؤسسة الضخمة تبدو وكأنها صغيرة ومكتشوفة الرؤية بالنسبة للجميع كما تحتم الرقابة الإدارية الفعالة دون اللجوء إلى التنقل من مصلحة إلى أخرى فيكفي ان يستعمل النظام المعلوماتي للتواصل مع الموظفين وكذلك إبلاغهم بكل المعلومات والتأكد من وصولها إليهم أيضا وهذا يقلص الحركات الزائدة التي قد يتحجج بها بعض الموظفين من أجل الهروب من الجدية في العمل وهذا ما تعاني منه جل الإدارات في بلادنا ، فيوجود نظام يقلص من استخدام الوثائق والسجلات أيضا تحقق المؤسسة أهدافها بسهولة وهذا ما يعكس سياسة التمكين الإداري بها.

- خاص بالمحور الثالث التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين و تحقيق أهداف المؤسسة:

-الجدول -34-: يمثل عرض لبيانات: " علاقة امتلاك الموظف صلاحيات تدفعه لحل المواقف دون الرجوع للمسؤول بأهداف المؤسسة "

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	9	22.5
غالبا	9	22.5
أحيانا	14	35
أبدا	8	20
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



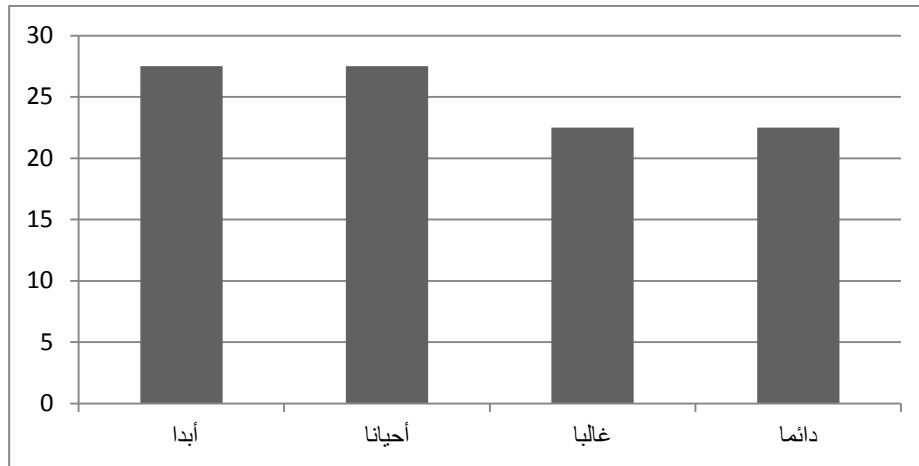
الشكل رقم -32- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

- هذه النسب المئوية المثبتة كتابيا على الجدول والرسم البياني تمثل تحليلا للاختيارات الأربعة المقدمة على العبارة المحررة من اجل البعد الثالث في الدراسة المتمثل في التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين ، فكانت العبارة تمس فيما إذا كان الموظف يمتلك صلاحيات تسمح له بتدراك المواقف السلبية عند وقوعها دون العودة إلى المسؤولين وما أثبتته النسب أعلاه أنه أحيانا ما تمنح هذه التفويضات وبنسبة 35 % ، أما الأوقات التي كانت تمنح فيها دائما مثل هذه التحويلات الإدارية والصلاحيات التي تمكن الموظف من استخدامها فكانت وبالتساوي مع أغلب الأوقات بنسبة 22.5 % ، أما الأوقات التي لا تمنح فيها مثل هذه التميزت الإدارية فبلغت 20 % مما يفسر متوسط الاعتماد على هذه الصلاحيات فربما تمنح حسب الموقف أو القرار المتخذ من أجله مما يعكس وجود متوسط لسياسة التمكين التي تقدم عرضا خاصا لتدراك الموظفين لأخطائهم أو استعجالهم في حل المواقف السلبية التي تقع معهم و تستوجب الإسراع في حلها وتحمله مشقة العودة للمسؤول، أما الإثبات الإجمالي لهذا البند فبلغ نسبة 80 % ، وهي نسبة كبيرة تعكس التفويض الإداري بالمؤسسة من خلال منح الموظف لجزء من التصرف حين مواجهة موقف ما لأنه مكن في البداية عن طريق تحمل لمسؤولياته من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما يسهل عملية التفويض ، فيبدو أن المؤسسة تتبنى هذه الثقافة التي تعد مؤشرا صادقا على وجود التمكين الإداري لأن التفويض يخرج المؤسسة من عدة مأزق قد تواجهها خاصة إذا تحمل الموظف مسؤوليته كاملة فإنه يفوض تلقائيا هذا ما يعزز لديه الثقة الكبيرة والدعم المعنوي الذي يجعل منه مخلصا لمؤسسته فيصب كل هذا في قالب أهداف المؤسسة، هذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة الرابعة والتي أسفرت على أن تفويض السلطة وتحفيز الموظفين يخلق لديهم روح الإبداع كما أنها استخدمت هذين العاملين كمؤشرين للتمكين الإداري وهذا ما يدفع عمليا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

-الجدول -35-: يمثل عرض لبيانات: “ علاقة استقلالية الموظف التي تخول له صنع القرار دون العودة إلى المسؤول بأهداف المؤسسة”:

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	9	22.5
غالبا	9	22.5
أحيانا	11	27.5
أبدا	11	27.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



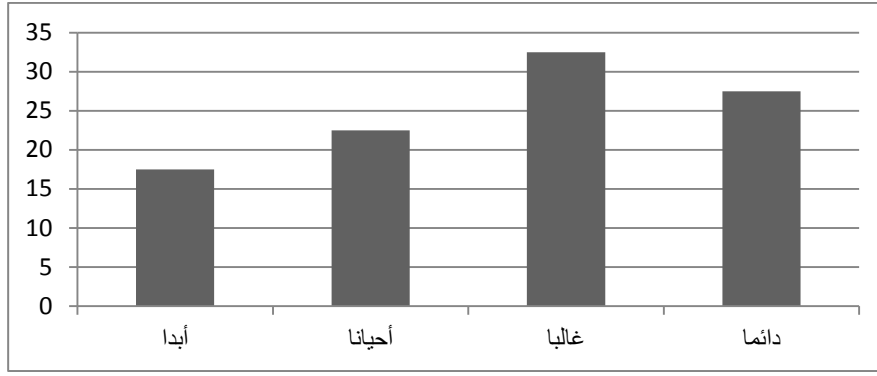
الشكل رقم -33- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل العبارة: 'وجود نوع من الاستقلالية التي تخول للموظف صنع القرار دون موافقة المسؤول في الوقت المناسب' ، وبما أن العرض البياني والرقمي تمكن من الكشف عن هذا التساؤل فقد بين لنا أعلى نسبة مشاهدة للاختيارين "أبدا" و "أحيانا" بـ: 27.5 % ما يعكس أن هذه الاستقلالية تتساوا في الوجود وعدم الوجود لدى بعض الموظفين فقط ، وإن وجدت بنسبة 22.5 % ولكنها محدودة ومقتنة وأيضا موجهة ولا تشمل جميع الموظفين مما يعد مبررا للتمكين المراد تطبيقه أو الكشف عنه إن وجد في شق من تسيير هذه المؤسسة ، وحيث أن النسبة الإجمالية للإثبات بلغت 72.5 % فهي معبرة ومحفزة لوجود تفويض السلطة مما يدعم عمل الموظفين الممكنين منه ويجعل منهم أفرادا مهمين يقومون ب التسيير الناجح العمل الدؤوب الذي يجعل الأهداف المسطرة للمؤسسة ممكنة ، هذا ما توصلت له الدراسة السابقة التاسعة أن الموظف الذي تمنح له الاستقلالية والتفويض يتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية.

-الجدول -36-: يمثل عرض لبيانات" علاقة الشعور بالمسؤولية لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة دون الرجوع للمسؤول خاصة في الحالات الطارئة بأهداف المؤسسة ":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	11	27.5
غالبًا	13	32.5
أحيانا	9	22.5
أبدا	7	17.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات الباحثون.



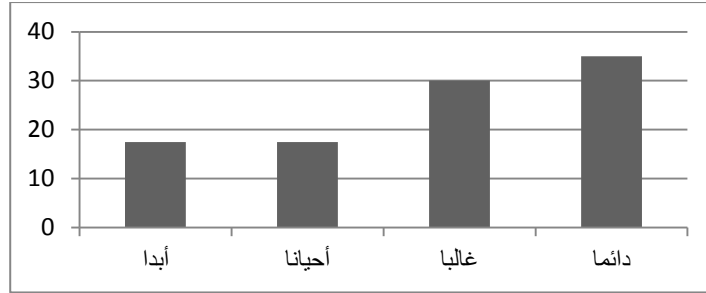
الشكل رقم -34-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تمثل أعلى نسبة مشاهدة في الرسم البياني أعلاه و المقابل لأكبر تكرار في الجدول 32.5 % حصل عليها الاحتمال "غالبا" حيث دلت على العبارة رقم "28" والمتمثلة في شعور الموظف بالمسؤولية ما يدفعه لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة في الحالات الطارئة التي لا تستدعي الانتظار أو تحويلها للمسؤولين أيضا أكدته النسبة المئوية المعبرة بدائما ونسبة 27.5 % . يعني أن معظم الموظفين مستعدين على تحمل المسؤولية وقابلين لعملية التفويض في مختلف القرارات والمواقف خاصة منها التي تحسم حاليا ودون أن يترددوا وهذا لتمتعهم بروح المسؤولية والمغامرة ما يكفي لمواجهة كل العوائق وتحمل العواقب، أما باقي النسب فتمثلت في تحت المتوسط لكل من "أحيانا" و "أبدا" ونسبة 22.5 % للأولى و 17.5 % ، وإن إجمالي النسبة المعبرة عن الإثبات بلغت 82.5 % ، وهي نسبة كبيرة وتفسر إمكانية الموظف تأدية دوره بصفته مسؤولا أما وقوع حالة طارئة في العمل وأن يستخدم سلطته في هذا الأمر مع تحمله تبعات قراره في ذلك الصدد، وبما أن المؤسسة تمنح للموظف هذه الفرص فهي تحفزه بطريقة معنوية على أن يكون فردا مسؤولا وذو معرفة ودراية في مواجهة المواقف الصعبة وهذا ما يعزز ثقافة التمكين بالمنظمة كونها تحرص وبالدرجة الأولى على مصلحة الموظف والمؤسسة معا.

-الجدول -37-: يمثل عرض لبيانات: "علاقة تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل قريب من الموظف دون العودة للمسؤول بأهداف المؤسسة":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
35	14	دائما
30	12	غالبا
17.5	7	أحيانا
17.5	7	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون على.



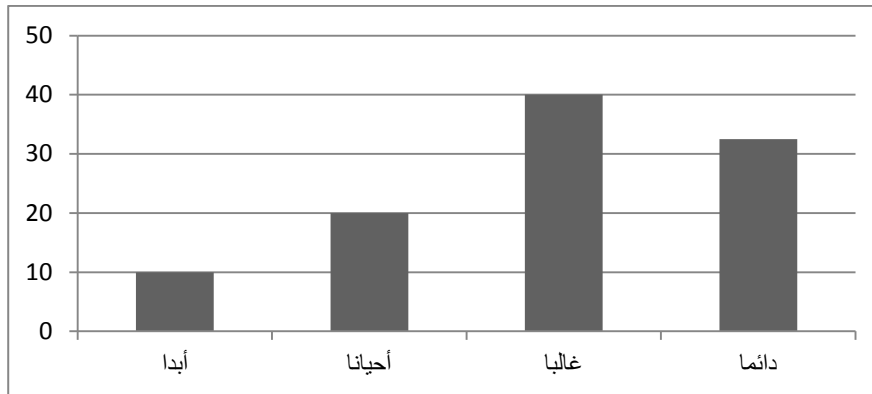
الشكل رقم 35-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-يمثل الجدول والرسم البياني نسب لاختيارات خست العبارة ' تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل قريب من الموظف دون العودة للمسؤول ' والمتمثلة في أعلى نسبة مشاهدة لوحظت 35 % لـ: "دائما" و 30 % لصالح "غالبا" وهذين الاحتمالين يعززان معا العبارة وينسبة تفوق 60 % ، ويدعمان القول بأنه : 'يمكن الموظف أن يتصرف عند وقوع مشكل إداري بصفته الأقرب إليه من غير استشارة مسؤوله الأعلى منه ، وهذا يوافق تماما مبدأ التمكين الإداري بشقه الذي اشتمل على مبدأ التفويض الإداري المراد الكشف عنه من خلال هذا المحور، أما "أحيانا" و "أبدا" فتحصلتا على نسبة 17.5 % لكليهما وهي دون المتوسطة بتأثير بسيط، من الملاحظ أيضا أن نسبة 82.5 % ، وهذا يدل على أن الموظفين بإمكانهم حل المشاكل التي يتعرضون إليها في عمله على مستوى حيزهم العملي وهذا ما يشير بطريقة ما إلى التفويض الإداري الذي تمنحه المؤسسة لموظفيها المسؤولين مع تشجيعهم لتحمل المسؤولية أكثر لمواجهة المواقف التي تتطلب الحل السريع وهذا يمثل تصريحاً لمؤشر من مؤشرات التمكين الإداري حيث، أن تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل من أجل حله وبسرعة تؤثر إيجاباً على أهداف المنظمة من حيث كسبها الوقت للانشغال بمشاكل أخرى.

-الجدول 38-: يمثل عرض لبيانات: "شعور الموظف برقابة ذاتية تعزز مواقفه لدى المسؤولين":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
32.5	13	دائما
40	16	غالبا
20	08	أحيانا
10	04	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



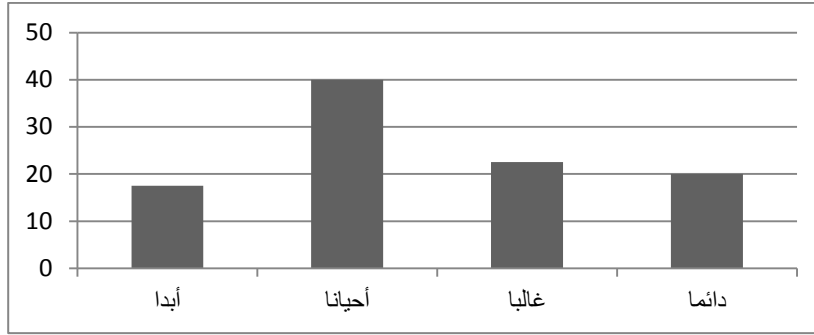
الشكل رقم 36- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تعلقت العبارة 'بشعور الموظف بوجود رقابة ذاتية من شأنها أن تعزز موقفه لدى المسؤولين' ومن خلالها بلغت أكبر نسبة مشاهدة 40 % لصالح "غالبا" والتي تسمح بالقول أن هناك رقابة ذاتية لدى الموظفين مستمدة من تحملهم للمسؤولية والثقة المتبادلة بينهم وبين المسؤولين ما يحفزهم على الشعور بهذه الرقابة وهذا ما يحتاجه التمكين ليكون موجودا وهذا أيضا ما تدعمه النسبة التي عبرت على الاختيار "دائما" بنسبة 32.5 % ، أما باقي النسب فكانتا إثنين وعبرت على التوالي بـ: 20 % لأحيانا و 40 % لأبدا، أما و أن نسبة الإثبات الإجمالية قد بلغت 92.5 % وهذا يدل على وجود فعلي للرقابة الذاتية طبعا مستمدة من طريقة التسيير الديمقراطية التي تحققها المؤسسة للموظفين و تعزيز روح المسؤولية من خلا تفويضهم لجزء من السلطة يشكل دعما كافيا لتحرك الرقابة الذاتية داخل كل فرد في المنظمة خاصة أنه مدرك بأن قراراته المتخذة عنه يتحمل عواقبها كاملة عند الخطأ، وبالتالي فإن المؤسسة بكسها الثقة وتعزيزها روح المبادرة والمسؤولية تكسب جولة التمكين بالحفاظ على بقائها. وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الرابعة التي أثبتت أن تعزيز المسؤولية تؤدي روح المجازفة التي تحقق الرقابة الذاتية لدى الموظف.

-الجدول 39-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم 39: "علاقة إبداع الموظف وعملية التفويض بأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	8	20
غالبا	9	22.5
أحيانا	16	40
أبدا	7	17.5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات .



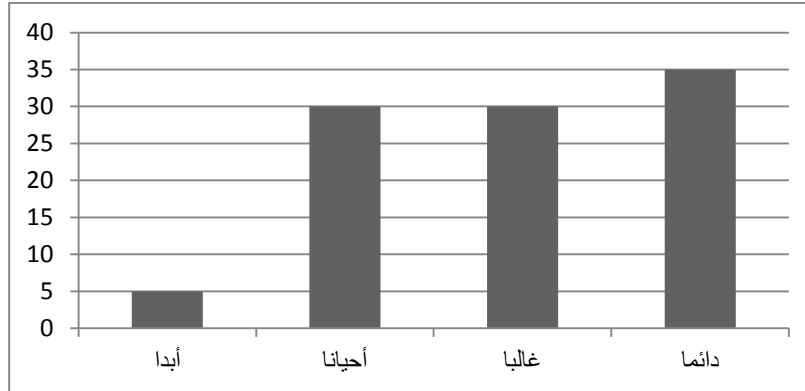
الشكل رقم 37-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-من الرسم والجدول المنجز أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة مشاهدة كانت للاختيار "غالباً" فيبين هذا أن في غالبية الوقت تتحقق العبارة المتمثلة "إبداع الموظف في عمله يساعد في عملية التفويض لجزء من السلطة" أي حيثما كان الموظف مبدعاً في عمله مكنه ذلك من تفوضه والاعتماد عليه في الأمور الخاصة بالمسؤولين ولو كانت من غير صلاحياته، فالإبداع من شأنه منح التفويض للموظف وبشكل تلقائي ، كما أكدته عدة دراسات منها ما هو مرفق في الدراسات السابقة الثامنة التي توصلت إلى وجود أثر للتمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي الذي يجعل الفرد مسؤولاً ، فيصبح الموظف من حقه التمتع بجزء من السلطة وتسهيل أعماله من خلالها بما يخدم ويتوافق و أهداف المؤسسة و موازات النسبة المبينة والمقدرة بـ: 40 % التي مثلت الاختيار "أحياناً" ، ثم تليها النسبة 22.5 % و النسبة 20% في مجملها متوسطة ولا تحقق إلا جزءاً بسيطاً من هذا المبدأ الذي لم يتفق الجميع على تواجده بالمنظمة مالا يطمأن من وجود مثل هذا الدعم بالمنظمة كما تقرره النسبة 17.5% للاحتمال "أبداً" لاعتبار مؤثرة نوعاً ما، و باعتبار أن النسبة المثبتة لتحقيق هذا البند هي النسبة الإجمالية للاختيارات والتي بلغت 82.5 % ، وهذا الرقم من شأنه أن يشكل إثباتاً على أن الموظف المبدع تمنحه المؤسسة الحق في التفويض للسلطة من خلال تمكينه إدارياً التي تعزز لديه الثقة والمسؤولية للسهر على تحقيق أهداف المؤسسة.

-الجدول 40-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : "علاقة تفويض وتحمل مسؤولية الموظف في منصب أعلى منه بأهداف المؤسسة ":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائماً	14	35
غالباً	12	30
أحياناً	12	30
أبداً	2	5
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



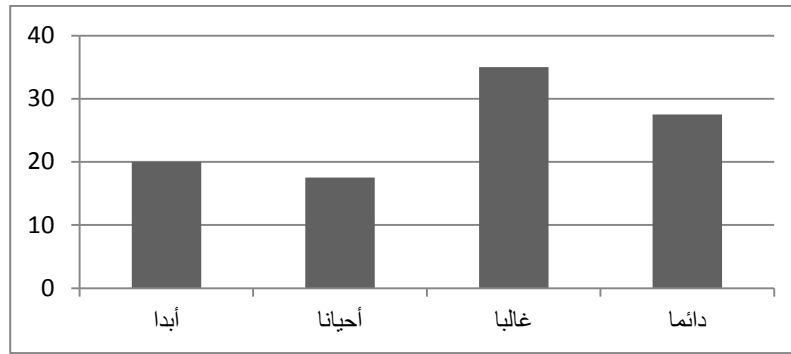
الشكل رقم -38-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-تترجم القراءة البيانية أعلاه تفسرا رقميا للعبارة رقم والمتمثلة في 'تحمل الموظف للمسؤولية التامة حال ما فوض في منصب أعلى رتبة من منصبه جراء اتخاذ القرارات ' والمبين من خلال الأعمدة التكرارية اكبر عمود مقابل أكبر تكرار ومثل نسبة 35 % ، تليها 30 % لكلا الاختيارين "غالبا" و"أحيانا" وهذا مؤشرا كافيا ودالا على أن الموظفين يتمتعون بروح المسؤولية العالية عند تخويله مناصب أعلا من مناصبهم الحالية وهذا نوع من التمكين الإداري أما نسبة 5 % كانت لصالح الاحتمال "أبدا" وهي ضعيفة جدا، من خلال النسبة الإجمالية للإثبات والتي تمثلت في 95% تبين أنه يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية إذا فوض في منصب أعلى من منصبه الذي يشغله، وهذا ما إذا توفرت فيه شروط التفويض والتي تعتمد أساسا على المسؤولية وتحمل العواقب والالتزام والخوف على مصالح المؤسسة، هذا يعني أن التمكين الإداري بالمؤسسة يعمل على منح الفرصة للموظف في التسيير مع مراعاة أهداف المؤسسة.

-الجدول -41-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : "علاقة الخبرة والتفويض بأهداف المؤسسة":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	11	27.5
غالبا	14	35
أحيانا	7	17.5
أبدا	8	20
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



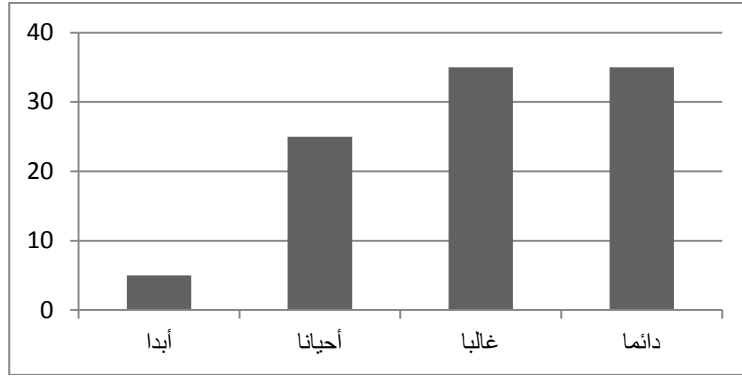
الشكل رقم -39-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-يمثل الرسم للأعمدة تكرارية لعرض مختلف النسب المئوية التي لم تفق حتى 35 % فهي إذن في مجملها متوسطة إذا ما قورنت بسابقتها ، أما إذا دعما عرضنا هذا بـ: الاحتمالين "دائما" و "غالبا" معا يمكن القول أنها لا بأس بها حيث تتوافق و تحقيق ولو جزءا من البند المعبر عن أن خبرة الموظف تخوله جزءا من السلطة من طرف المسؤولين ، يعني مؤشر الخبرة يؤثر على تفويض أو عدم تفويض الموظف ، كما بلغت النسبتين للاحتمالين "أحيانا" و "أبد " وعلى التوالي 17.5 % و 20 % وهما متقاربتين وتعبيران عن أن الخبرة ليست دائما تعتبر مؤشرا على التفويض، طبعاً إن الخبرة التي يتمتع بها الموظف بالمؤسسة تمكنه عادة من الترقية من منصب إلى آخر أيضا من المتعارف عليه تعتبر الخبرة عاملا أساسيا في تمكين الموظف وتحمله المسؤولية كبيرة لان سنوات الخبرة تشفع له في ذلك زيادة على ذلك إن التفويض يكون بشكل تلقائي عند توفر هذا العامل في الموظف مما يساعد على تحقيق عملية التمكين الإداري داخل المؤسسة.

-الجدول -42-: يمثل عرض لبيانات: " علاقة المعرفة والمهارة العالية وتقلد منصب عالي وأكثر مسؤولية بأهداف المؤسسة":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
35	14	دائما
35	14	غالبا
25	10	أحيانا
05	02	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



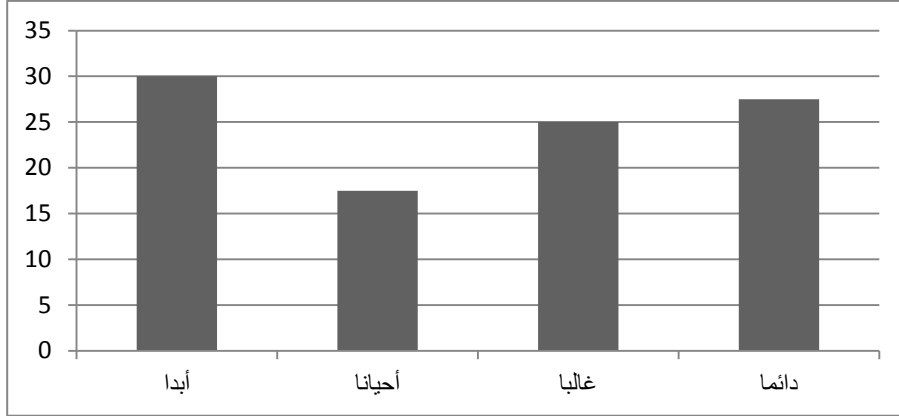
الشكل رقم -40-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-من الملاحظ من خلال النسب المعروضة على شكل للأعمدة تكرارية جاءت وبالترتيب والتدرج من 35 % إلى 5 % وكانت لصالح "دائما" و "غالبا" معا ثم تنزل إلى النسبة 25 % لـ "أحيانا" فسقوط حر للاحتمال "أبدا" بـ: 5% يعني هذا تفسرا للعبارة رقم "34" والمتضمنة "المعرفة والمهارة العالية في الأداء تسمح للموظف بتقلد مناصب عالية" ومن العرض يمكن القول أن المهارة والمعرفة من شأنها أن تكون تأشير عبور في التسلسل الوظيفي في المؤسسة ومن دون قيد أو شرط ليشكل دعما آخر لتعزيز ثقافة التمكين الإداري بالمؤسسة، هذا ما أكدت عليه الدراسة السابقة الثاني التي توصلت إلى أن امتلاك المعرفة والمهارة تعزز لدى الموظف السمات القيادة التي تمكنه من تقلد منصب قائد بالمؤسسة وهذا يدل على أن عامل المهارة يساعد على التفويض الذي يؤدي إلى التمكين حيث يسمح هذا الأخير في إعطاء فرص القيادة أو المناصب العليا لجميع الموظفين في المؤسسة وهذا طبعا يسهل عملية التسيير ويدفع بالمؤسسة للوصول إلى أهدافها ببساطة.

-الجدول -43-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم: "علاقة مساهمة الموظف المباشرة في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية لأهدافها":

مستوى المتغير	التكرار	النسبة (%)
دائما	11	27.5
غالبا	10	25
أحيانا	07	17.5
أبدا	12	30
Σ	40	100

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



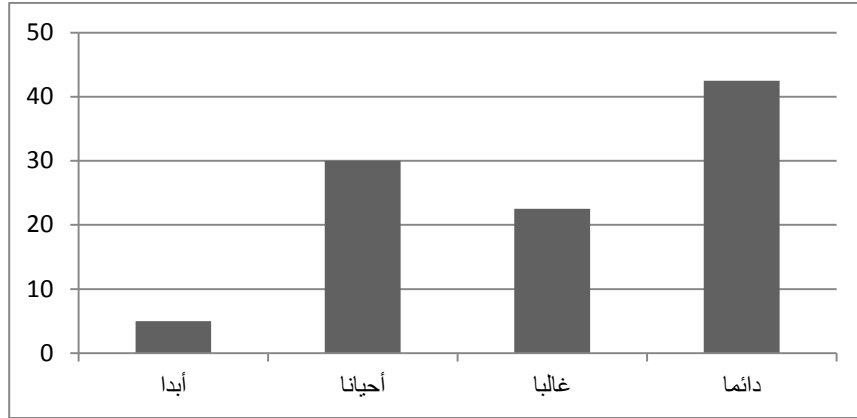
الشكل رقم -41-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

-يمثل العرض البياني والنسب الممثلة على الرسم البياني للأعمدة تكرارية حيث ظهرت أعلى نسبة مشاهدة بـ: 30 % عبرت عن الاحتمال "أبدا" ما يلغي إلى حد ما العبارة رقم "35" مدى مساهمة الموظف في إعداد الخطط المستقبلية المتعلقة بالمؤسسة ، لكن قد تشرك المؤسسة الموظفين في هذا الأمر بنسبة متواضعة نوعا ما وصلت إلى 27.5 % تجانسا ونسبة مدعمة بـ: 25 % مترجمة في الاحتمال "غالبا" والباقي كان بنسبة 17.5 % لأحيانا ، وقد لا يخدم تعزيز مبدأ الديمقراطية والمشاركة في التسيير، وحيث أن نسبة الإثبات بلغت 70 %، فهي تدل على أن الوجود الفعلي لهذه المساهمة حيث تاخذ المؤسسة وجهة نظر الموظفين في دراستها لخططها المستقبلية سعيا منها إلى تحقيق التوازن التنظيمي الذي يساعد على التواصل بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين عند رسم الخطط وهذا يدل على أن هذه الديمقراطية في التسيير تشير إلى ثقافة التمكين الإداري التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة والموظف معا.

-الجدول -44-: يمثل عرض لبيانات العبارة رقم : "علاقة معاقبة الموظف عند الخطأ في قراراته بأهداف المؤسسة":

النسبة (%)	التكرار	مستوى المتغير
42.5	17	دائما
22.5	9	غالبا
30	12	أحيانا
5	02	أبدا
100	40	Σ

الرسم البياني: أعمدة تكرارية تمثل نسب إجابات المبحوثون.



الشكل رقم 42-المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نظام EXCEL

يمثل هذا عرضا للبند رقم 36 وتوصل إلى نسبة 42.5 % للاختيار "دائما" يعني أكبر نسبة مشاهدة محققة يعني على الأغلب يتم معاقبة الموظفين إذا ما فوضوا في اتخاذ قرارات مهمة ولكنهم ارتكبوا أخطاءا وهي نسبة مؤثرة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى وتعني أن أسلوب العقاب عند الخطأ ومستخدم بالمؤسسة ولكن أحيانا لا يعاقب الموظف عند وقوع الخطأ و لكن يستخدم أسلوب الإنذار ونسبة 30 % ، أما النسبة "غالبا" بلغت 42.5 % مدعما للرأي الأول ، أما "أبدا" فهي نسبة ضعيفة بلغت 5 % ، يعني ذلك أنه بمقابل أساليب التحفيز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة في تسييرها إلا أنها تعمل أيضا على معاقبة الموظفين عند الخطأ الواقع في اتخاذ قرار ما وهذا ما أسميناه في بحثنا تحمل عواقب المسؤولية ، وحسب المقابلة التي أجريت في هذا البحث مع أحد المسؤولين أن أساليب العقاب تتمثل في الخصم من الراتب أو التوقيف عن العمل لمدة 03 أيام دون دفع الرواتب أو تأجيل دفع مردودية الموظف أو تريض أو تدريب متعلق بعمله.... إلخ. من الإجراءات التي من شأنها أن تعزز أمرين مختلفين الأول يتعلق بالحرص الشديد عند تفويض الموظف كي لا يقع في الخطأ فيعاقب والثاني الخوف من التفويض و الابتعاد عن هذه العملية وعدم الدخول في التجربة، لكن فيما يخدم سياسة التمكين الإداري فهي الأولى حيث أن الحرص يجعل الموظف يعمل بشكل متزن و ملتزما دون الوقوع في أخطاء كبيرة وهذا ما تريده المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها من خلال هذه العملية. ولقد اعتمدنا في عرض الجداول التالية على مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت أيضا فتم استخدام المتوسط الحسابي والذي يساعد على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات و سلوكات أفراد العينة، وأيضا التباين الذي مقياس كمي لتشتت الدرجات حول المتوسط ، بالإضافة إلى الانحراف المعياري الذي يمثل الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي ويفيدنا في معرفة طبيعة توزيع أفراد العينة أي مدى انسجامها وهو يتأثر بالمتوسط والدرجات المتطرفة أ تشنتها وبمدى صلاحية الاختبار المطبق وبقيدنا أيضا بمقارنة مجموعة بمجموعة أخرى.¹

¹ -مقدم عبد الحفيظ: المرجع السابق، ص 69، 70.

-الجدول -45-: يوضح نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة:

الفرضية الأولى توجد علاقة إيجابية بين فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار وأهداف المؤسسة												المحور
الترتيب	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	التكرارات								رقم العبارات
				(%)	أبدا	(%)	أحيانا	(%)	غالبا	(%)	دائما	
1	0.443	0.197	3.350	2.5	1	22.5	9	12.5	5	62.5	25	1
7	0.354	0.125	2.425	15	6	42.5	17	27.5	11	15	6	2
6	0.355	0.126	2.625	15	6	35	14	25	10	25	10	3
3	0.381	0.145	2.950	12.5	5	20	8	27.5	11	40	16	4
6	0.355	0.126	2.625	27.5	11	15	6	25	10	32.5	13	5
6	0.355	0.126	2.375	22.5	9	32.5	13	30	12	15	6	6
4	0.366	0.134	2.800	12.5	5	30	12	22.5	9	35	14	7
2	0.400	0.167	3.150	7.5	3	17.5	7	27.5	11	47.5	19	8
7	0.354	0.125	2.575	17.5	7	35	14	20	8	27.5	11	9
7	0.334	0.111	2.550	15	6	37.5	15	25	10	22.5	9	10
5	0.359	0.129	2.700	17.5	7	27.5	11	22.5	9	32.5	13	12
/	0.368	/	2.500	%100/40								Σ

-من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعد الدراسة الأول والمتمثل في " فرصة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار " ومن خلال المتوسطات الحسابية الممثلة للعبارات التي تقيس هذا البعد نجدها تتراوح بين 2.5-3.35 ، وبلغ متوسط هذا البعد 2.5 بانحراف معياري قدره 0.368 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول ودرجة الموافقة لهذا المحور هي "دائما" لأن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بهذا الاختيار وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بهذا المحور بالترتيب ومن خلال العلاقة التعاونية المبنية على أساس الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين ومنحهم الاهتمام بوجهات نظرهم في المؤسسة إلى جانب الشفافية في العمل إلى جانب تحمل الأفراد للمسؤولية و لتبعية قراراتهم المتخذة، و في إشارة أخرى -أن سرعة اتخاذ القرار بالنسبة للمفوضين تساعد على تحقيق ديمقراطية الإدارة حيث يشترك أكثر من مسؤول مفوض ومفوض إليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية¹ وهذا أيضا ما أكدته الدراسة السابقة الثانية عند إختبار فرضيتها الثانية والمعبرة عن تؤثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، الاستقلالية ، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية ، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما نصت عليه الفرضية الأولى في هذا العمل أي كلما زادت فرصة الموظف في اتخاذ القرار تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها .

¹ -محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجماعي ، ط1 ، 2007 ، ص 41.

-الجدول -46: يوضح نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين و تحقيق أهداف المؤسسة:

الفرضية الثانية توجد علاقة إيجابية بين الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وأهداف المؤسسة												المحور
الترتيب	الانحراف المعياري	التباين	الوسط الحسابي	التكرارات								رقم العبارات
				(%)	أبدا	(%)	أحيانا	(%)	غالبا	(%)	دائما	
6	0.378	0.143	2.925	10	4	27.5	11	22.5	9	40	16	1
7	0.368	0.135	2.825	12.5	5	27.5	11	25	10	35	14	2
7	0.366	0.134	2.800	10	4	30	12	30	12	30	12	3
5	0.380	0.150	3.000	7.5	3	22.5	9	32.5	13	37.5	15	4
6	0.370	0.137	2.850	10	4	27.5	11	30	12	32.5	13	5
1	0.458	0.210	3.425	0	0	12.5	5	32.5	13	55	22	6
4	0.390	0.152	3.025	2.5	1	30	12	30	12	37.5	15	7
3	0.408	0.167	3.150	2.5	1	20	8	37.5	15	40	16	8
3	0.405	0.164	3.125	2.5	1	27.5	11	25	10	45	18	9
2	0.444	0.197	3.350	0	0	12.5	5	40	16	47.5	19	10
4	0.396	/	3.047	%100/40								Σ

- من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعد الدراسة الثاني والمتمثل في " **الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين** " ومن خلال المتوسطات الحسابية الممثلة للعبارات التي تقيس هذا البعد نجد أنها تتراوح بين 2.8-3.42 ، وبلغ متوسط هذا البعد 3.047 بانحراف معياري قدره 0.396 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول ومرتفع ودرجة الموافقة لهذا المحور هي "دائما" لأن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بهذا الاختيار وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية بالمؤسسة بالترتيب ومن خلال توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يساعد على التواصل الآني بين كل المستويات بالإضافة إلى حرصها على تواجد التوعية الدورية للأفراد من خلال أعلامهم بالقوانين الداخلية والتعليمات وما يجرى عليها من تعديل في الوقت المناسب وهذا دليل على وجود تكنولوجيا متطورة تخدم الموظف والمؤسسة معا وكذلك يظهر اهتمامها بتزويد جميع الأفراد بالمعلومات ما يجعلهم أفرادا مسؤولون أما الاهتمام بذوي الخبرة فهو متوسط مقارنة مع باقي المؤشرات ، و في إشارة أخرى -أن الاتصال الفعال من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية ووجود التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المؤسسة يحقق توفير المعومات اللازمة لاستمرار وظائف المؤسسة،¹ وهذا أيضا ما أكدته الدراسة السابقة الثامنة لـ: Study: Harrim,M.H.,& Alkshali,S.J. - والتي توصلت إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل. مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال

¹ -عبد الله الطويقري: علم الاتصال المعاصر ، مكتبة العبيكات ، الرياض ، دون طبعة ، 1997 ، ص68.

بالمؤسسة ومساهمتها في تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية في هذا العمل أي كلما كانت العملية الاتصالية فعالة بين الإدارة العليا والموظفين تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها.

الجدول -47: يوضح نتائج الدراسة فيما تعلق بإرتباط التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين و تحقيق أهداف المؤسسة:

الفرضية الثالثة وجود علاقة إيجابية التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وعلاقته بأهداف المؤسسة												المحور
الترتيب	الانحراف المعياري	التباين	الوسط الحسابي	التكرارات								رقم العبارات
				(%)	أبدا	(%)	أحيانا	(%)	غالبا	(%)	دائما	
3	0.353	0.125	2.475	20	8	35	14	22.5	9	22.5	9	1
3	0.350	0.126	2.400	27.5	11	27.5	11	22.5	9	22.5	9	2
3	0.359	0.169	2.700	17.5	7	22.5	9	32.5	13	27.5	11	3
2	0.368	0.135	2.825	17.5	7	17.5	7	30	12	35	14	4
2	0.380	0.150	3.000	10	4	20	8	40	16	32.5	13	5
3	0.353	0.125	2.450	17.5	7	40	16	22.5	9	20	8	6
2	0.381	0.145	2.950	5	2	30	12	30	12	35	14	7
3	0.359	0.129	2.700	20	8	17.5	7	35	14	27.5	11	8
2	0.380	0.150	3.000	5	2	25	10	35	14	35	14	9
3	0.353	0.125	2.500	30	12	17.5	7	25	10	27.5	11	10
1	0.390	0.152	3.025	5	2	30	12	22.5	9	42.5	17	11
2	0.366	/	2.729	%100/40								Σ

- من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعد الدراسة الثاني والمتمثل في " التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين" ومن خلال المتوسطات الحسابية الممثلة للعبارات التي تقيس هذا البعد نجد أنها تتراوح بين 2.5-3.05 ، وبلغ متوسط هذا البعد 2.729 بانحراف معياري قدره 0.366 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول و مرتفع نوعا ما ودرجة الموافقة لهذا المحور هي "دائما" وبفارق بسيط (04 أفراد من العينة) بينها وبين "غالبا" لأن أغلب الباحثين كانت إجاباتهم بهذا الاختيار وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بهذا المحور بالترتيب ومن خلال تحمل المسؤولية عند التفويض مع تحمل العقاب عند الخطأ في نتيجة القرار، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بذوي المهارات منحهم فرصة التفويض الإداري وتمكينهم من مناصب أكثر مسؤولية أيضا مؤشر الخبرة حيث يمكنه أن يخول للفرد أن يتحصل على امتياز في السلطة وتمثيلها أيضا يتمتع الموظف بنوع من الحرية والاستقلالية ما يجعله مسؤولا مباشرا عن حل مشكلة ما كونه الأقرب إليها وهذا ما يثبت أيضا وجود رقابة ذاتية لدى الموظف مما يسمح بتمكينه وجعله طرفا مساعدا على تحقيق أهداف المؤسسة، و في إشارة أخرى -أن التفويض من شأنه أن يحقق السرعة في اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب وتحقيق الديمقراطية الإدارية وتدريب المساعدين والوكلاء (المفوضين إداريين) وشاغلي

الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل¹، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين بالمؤسسة و تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الثالثة في هذا العمل أي كلما كانت التفويض الإداري للموظف موجودا فعليا من طرف الإدارة العليا تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها وجعلتهم جزءا فعالا لا تستطيع الاستغناء عنه. وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتحقيق أهدافها مع توفير العناصر التي تساهم في ذلك بالترتيب ومن خلال توفير وسائل النقل للموظفين ، تخفيف الرقابة من قبل المسؤولين وجعل الموظف يشعر بنوع من الحرية ما يدفع إلى توظيف رقابة ذاتية، محاولة تحسين أداء العمال بتوفير الوسائل اللازمة والدورات التدريبية مع السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي مع التحفيز المادي والمعنوي للموظفين ، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين المحاور السابقة بالمؤسسة ومساهمتها جميعها في تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضيات الثلاث في هذا العمل أي كلما كانت المؤسسة تمنح فرصة في اتخاذ القرارات وتدعم التفويض الإداري للموظف وتسعى إلى تفعيل العمليات الاتصالية تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها سنقوم بمناقشتها على ضوء ما طرح من الفرضيات فبالنسبة للفرضية العامة " توجد علاقة بين التمكين الإداري و تحقيق أهداف المؤسسة." فيمكن اختبارها من خلال المتوسطات و التباين الممثل لكل محور من محاور هذه الفرضية وبالتالي فإن متوسط المحاور الأربعة يقدر بـ: 2.799 وهو مستوى مرتفع ، أما بالنسبة للمحور الذي يحمل أكبر قيمة متوسط فهو محور الاتصال الفعال ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، ما يعني أن المؤسسة تعتمد وبشكل خاص على العملية الاتصالية في تحقيقها لأهدافها والتي بلغت بمتوسط يساوي 2.92 مما يؤكد أنه توجد علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري وأهداف المؤسسة ممثلة في شدة ارتباط العلاقة بـ: 0.912 وهي قريبة من '1' وهذا يعني أن الفرضية العامة تحققت.

-ما يخص الفرضيات الجزئية فإن الفرضية الأولى: "توجد علاقة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة" فإن مستوى المتوسط قد بلغ عندها 2.5 وهو مرتفع نوعا ما مقابل حصول هذا المحور على أكبر درجة للموافقة للأفراد المبحوثين، وهذا يدل على تعزيز المؤسسة لسياسة المشاركة في اتخاذ القرار واهتمامها بآراء موظفيها، وفي شأن وجود علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة فعبر عنها الارتباط المسمى بـ 0.895 إيجابي ومقبول وهي قريبة من المستوى المطلوب في قياس شدة الارتباط للعلاقات ذات الدلالات الدقيقة إحصائيا '1' وهذا برهان آخر على صحة الفرضية المختبرة ميدانيا.

¹ - محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجماعي ، ط 1 ، 2007 ، ص 41.

-وفيما يخص الفرضية الجزئية الثانية "توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة وتحقيق أهدافها" فكان اختبار متوسطها هو 3.047 وهو مستوى مرتفع يسمح بتأكيد وجود علاقة طردية بين الاتصال الفعال و بين الإدارة العليا والموظفين يسمح بتحقيق أهداف المنظمة قوة ارتباط ممثلة بـ: 0.977 وهي قريبة جدا من الواحد وتحقق صدق الفرضية في الواقع.

- أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة "توجد علاقة بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة و تحقيق أهدافها فكانت بمستوى مرتفع نوعا ما ويقدر بـ: 2.72 ، وهو من شأنه توضيح نوعية العلاقة بالاعتماد على شدة ارتباط 0.898 وهو إيجابي ومقبول ، وقريبة من 1 وهذا يعني أن الفرضية الثالثة بدورها تحققت .

-ومن خلال هذا يمكن القول أن الدراسة الميدانية تم الوقوف على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة عند الموظفين الإداريين لدى مؤسسة الكوابل بسكرة الذي يقدم أسلوب إصلاح إداري من خلاله يمكن أن نقول هناك علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف الإداري زاد مستوى ولائه وأدائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الايجابي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها. وأن مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف .

-التوصيات:

1-زيادة وتكثيف البحوث في مجال التمكين بصفة عامة والتمكين الإداري بصفة خاصة لأنه أحد آليات زيادة الإنتاج وراحة وامن العامل، ويعمل على التقليل من التغيب والحوادث .

2-الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للموظف والعمل على حلها.

3-رفع الروح المعنوية للعامل.

4-العمل على تنمية روح المبادرة بتطبيق مثل هذه الإستراتيجية عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها ، مما يخلق الشعور بالرضا والالتزام والولاء.

5- ربط مفهوم التمكين الإداري بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة على ضوء الواقع وتكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف ، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل وتعزيز روح الانتماء للموظف.

6-تعزيز مقومات ظاهرة التفويض الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والإبداع و الولاء و الالتزام ما يمكن أن يحقق التمكين الإداري.

خلاصة الفصل


خلص فهذا الفصل إلى تبيان ما يجب معرفته عن التحقيق الميداني لاختبار فرضيات الدراسة وعرض مجمل البيانات الخاصة بكل فرضية مرفوقة بالرسم البياني الممثل لها ، هذا و كمرحلة موائية توصلنا إلى عرض مفصل لنتائج هذه الدراسة مدعمة بتقارير عن كل فرضية مع مناقشتها على أساس الأرقام المدعمة لها لنتمكن من الإثبات لهذه الفرضيات، حيث تمكنا من خلال هذا الفصل من إصدار حكم علمي حول وجود علاقة بين التمكين الإداري و أهداف المؤسسة وهذا باستخدام ثلاث فرضيات تم إثباتها أيضا ومن خلالها أن إعطاء الموظف فرصة باتخاذ القرار داخل المؤسسة، و كذلك الاتصال الفعال داخلها، و التفويض لجزء من السلطة للموظف تنشأ لديه نوع من الحرص و الالتزام بالعمل وروح المسؤولية، معبرة عن التمكين الإداري و التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، كما خلصت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تقدم الكثير للموظفين والمؤسسات.

الخاتمة

تعتبر التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث بالمؤسسات مهما كان نوعها أو شكلها ، أو أثرها واقعا مفروضا لابد من مواجهته على جميع الأصعدة اجتماعية كانت أو اقتصادية أو ثقافية أو حتى سياسية فتأثر المؤسسات اليوم بتأثر المجتمع والفرد أيضا . وما تسعى له المؤسسات هو الريح السريع والنجاح في التسيير أو ما يسمى بتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، فمهما كان نشاطها فإنها تسعى دائما في البحث عن العامل الحيوي الذي يمكنها من إثبات وجودها و إستمراريتها ، و قد يتمثل وفي أي مؤسسة في نوعية القرارات التي تتخذها ، وهذا من شأنه أن يعكس سياستها أو الإستراتيجية التي تعتمد عليها في التسيير ومهما اختلفت من منظمة إلى أخرى ومن مسير إلى آخر، يبقى في الأخير الارتكاز على اللبنة الأساسية والمتمثلة في المورد البشري أو الطاقة البشرية هو العنصر الأكثر اهتماما ، هذا ما يجعل المؤسسات في حاجة ماسة إلى الكشف عن مختلف الاستراتيجيات التي تعمل على توفير كل الإمكانيات اللازمة للاهتمام المادي والمعنوي بالفرد داخل المؤسسة ، والذي يجعل منه مؤهلا وكفؤا في أداء مهامه. و بعد الإطلاع على الموروثات النظرية تمكنا من الوقوف على إستراتيجية التمكين الإداري التي يعكس أسلوبا حضاريا لمنظمة ذات منهج علمي وديمقراطي للإصلاح الإداري ، وما أحوج المؤسسات اليوم لتطبيق مثل هذه الأساليب التي أثبتت نجاعتها ، والتي تمكنها من أن تكون على استعداد تام لتلبية احتياجات زبائنها وإرضائهم مع تسهيل مختلف التعاملات داخلها وخارجها ، كما تعزز هذه الثقافة تحفيز قدرات الفرد الإبداعية و الرضا الوظيفي وسرعة اتخاذ القرار وتوجيه الطاقات البشرية الكامنة في سياقها الصحيح ، وهذا ما عمدنا للكشف عنه وتحقيقه من خلال الشق الميداني للدراسة المقدمة والتي من خلالها كشفنا عن العلاقة بين التمكين الإداري بصفته المتغير المستقل وأهداف المؤسسة بصفته المتغير التابع ، إذ كشف لنا المتغير المستقل على عدة أبعاد مثلت دعائم للبحث، ثم ركزنا على مؤشرات خدمتنا طوال هذا المسار العلمي

خاتمة

والعملي للبحث وتمثلت في الجنس والسن والخبرة ، المؤهل العلمي ، إلى جانب المؤشرات الأخرى التي اندرجت تحت أبعاد اتخاذ القرار و الاتصال ، التفويض، كل هذه علاقتها بأهداف المؤسسة، وتم التوصل إلى التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا ما نصت عليه الفرضية الأولى في هذا العمل أي كلما زادت فرصة الموظف في اتخاذ القرار تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها ، كذلك ما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية في هذا العمل أي كلما كانت العملية الاتصالية فعالة بين الإدارة العليا والموظفين تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها. و إلى تأكيد الفرضية الثالثة على وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين بالمؤسسة و تحقيق أهدافها ، وهكذا يمكننا القول أن فرضيات البحث تحققت جميعها عند اختبارها في الشق الميداني للدراسة ، ما يؤكد مرة أخرى على وجود هذه الثقافة في مؤسسة الكوابل بسكرة مع العلم أن المؤسسة ليست مصرحة بهذه الإستراتيجية، هذا ما حزن في نفوسنا لإجراء مثل هذا البحث و حاولنا من خلاله عرض نموذجاً لتسيير ديمقراطي وشفاف، يعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية بالرغم من العراقيل التي تواجهها. حيث تعمل على ترسيخ مبدأ منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار ، والتعاون بين الإدارة و مختلف الموظفين وتعزيز المعرفة والمهارة واحتواء الإبداع ليصبح الموظف قادراً على اتخاذ قرارات سليمة و يتحمل كل ما يترتب عنها ، أيضاً تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بتفعيل الاتصال على جميع الأصعدة التي يمثلها، كذلك يجعلهم مدركون لوجود أهداف للمؤسسة التي ينتمون إليها ولا يمكن أن تحققها إلا إذا أشركتهم في أمرها و فوضتهم بمسؤوليتها و عاشوا جميع مبادراتهم فيها لأنها وببساطة تحتاج إلى خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لأن كل هذا ينشأ روح التضحية و الشعور بالانتماء و تصنع فيهم الولاء الذي يبعث بالاستقرار الوظيفي وهذا ما يفسر وجود توافق بين أهداف المؤسسة والموظف معا ، ما تم التماسه من خلال بحثنا هذا وتبلور في هذا الأسلوب من الإصلاح الإداري الجديد وما سمي بمصطلح التمكين الإداري.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1- قائمة الكتب:

- 1- آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: الإدارة العلمية في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، بدون دار نشر ، بدون طبعة، 2007.
- 2- إحسان دهش جلاب، و آخرون : إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء ، عمان الأردن بدون طبعة ، 2013.
- 3- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء ، عمان ، الأردن، ط1 2011 .
- 4- إيمان حسن حنوش: طرق الإحصاء الوصفي. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2009 .
- 5- العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين: كاستراتيجية لتطوير الإداري. الاجتماع الإقليم عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (11-13 ديسمبر)، عمان: الأردن، 2006.
- 6- بلقاسم سلاطينية، و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سسيولوجي). دار الفجر، القاهرة ، مصر، ط1 ، 2013 .
- 7- بلقاسم سلاطينية ، و آخرون: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم). دار الفجر، القاهرة ط2 ، 2008 .
- 8- بلقاسم سلاطينية، و آخرون : منهجية العلوم الاجتماعية. دار الهدى للطباعة ، عين مليلة الجزائر ، ب ط، 2004.

- 9- جابر ناصر، وآخرون: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. دار الهدى ،عين مليلة الجزائر، بدون طبعة، 2006.
- 10- جمال محمد أبو شنب : العلاقات الإنسانية ، دراسة في مهارات الاتصال والتعامل. دار المعرفة الجامعية ، مصر ، بدون طبعة ، 2006 .
- 11- جون سكوت (ترجمة عثمان): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت لبنان، ط1، 2009.
- 12- دلال القاضي ، و آخرون : منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. دار الحامد ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008 .
- 13- دليل إرشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة القاهرة، بدون سنة.
- 14- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية). دار اليازوري، بدون طبعة بدون سنة.
- 15- زكريا مطلق الدوري، و آخرون : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 16- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل). دار الحامد ، ط3، 2006.
- 17- حسن شحاتة : التعليم الجامعي والتقويم الجامعي. مكتبة دار العربية، ط1، 2001.
- 18- محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث العلمي. القاهرة، ط5. 2008 .
- 19- محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه. دار الفكر الجماعي ، ط 1 ، 2007.
- 20- محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد ، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 21- محمد مفضي الكساسة، و آخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. مجلة أردنية في إدارة الأعمال، عدد 05 ، 2009.

- 22- محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم (من سسيولوجيا العمل إلى سسيولوجيا المؤسسة). دار امبابلاست ، الجزائر ، ط1 ، 2010 .
- 23- موسى خليل : الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة. المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2 ، 2011
- 24- معمر داود: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط ، 1، 2006.
- 25- معمر داود : منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت). دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1 ، 2006 .
- 26- مورييس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية). ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصة للنشر، الجزائر ، ط2 ، 2006 .
- 27- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط4 ، 2011.
- 28- سويسي عبد الوهاب: المنظمة (المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم). دار النجاح، الجزائر، بدون طبعة 2009.
- 29- سعيد سبعون ، حفصة جرادي :الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصة ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2012 .
- 30- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ط9، 2002 .
- 31- عبد الله الطويقري: علم الاتصال المعاصر. مكتبة العبيكات ، الرياض ، دون طبعة ، 1997.
- 32- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط03 ، 2001 .
- 33- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط10، 2008.
- 34- عيد عريفج ، و آخرون : إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال). دار زهران عمان ، الأردن، ط1، 2013.

35- عطية حسين الأفندي: مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة ، 2003.

36- طارق طه: التنظيم (النظرية-الهيكل-التصميمات). دار الكتب، مصر ، بدون طبعة، 2006 .

37- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.

38- شفيق العتوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية. دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

39- ثيودور لقيت ، ترجمة نيفين غراب: الإدارة الحديثة، الدار الدولية، بدون طبعة، بدون سنة.

40- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005 .

1-2- المعاجم والقواميس باللغة العربية:

1- منجد الطلاب: دار الشرق، بيروت، 1986.

2- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق ، الطبعة الثانية ، بيروت ، لبنان ، 2002.

1-3- المجالات باللغة العربية:

1- المعاني أيمن عودة ، أرشيدة عودة ، عبد الحكيم عقلة " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عدد 2 ، مج 9 ، (2009).

2- الحراحشة محمد ، والهيبي صلاح الدين ، " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية دراسة ميدانية "، مجلة دراسات العلوم الأمنية الأردن، ع2 ، مج 33، 2006.

3-أسيل هادي محمود،سماح مؤيد محمود،"أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" نشر
لمجلة الإدارة والاقتصاد -العدد 67 ، 2007.

1-4- الرسائل الجامعية باللغة العربية:

1-يوسف عريقات"دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية بالبنوك
والشركات المالية العامة في الأردن، رسالة ماجستير،جامعة الأردن، 2010 .

2- سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود" أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

للمدير" دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة السعودية
2007.

3-عبد المجيد الصقرات سمية " التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في
إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) ، جامعة
مؤتة ، عمادة الدراسات العليا الأردن،2010 .

4-الأصقة محمد بن إبراهيم محمد " التمكين وعلاقة بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن
الخاصة في الرياض" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية ، كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية ، 2010.

5-الزيدانيين محمد مطر " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
المالية الحكومية الأردنية " رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات
العليا ، الأردن ، 2006.

2-قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1-2- قائمة المراجع الأجنبية:

1-Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowermenet impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels ,**TMC journal**, vol 4, n2,p29.

2-Jean, M ,P., 13éd ,.. Gestion des ressources humianes, Librairie vuibert paris, (2005).

3-Hellriegel, Slocum , Woodman , traduir de L'américain par : Michéle Trucham Saporta : **Management des organisations** , département de boek , univarsité paris bruxelles , 1-er éd , vol 04 ,1997.

2-2- الرسائل باللغة الأجنبية:

1-Migneault, P.(2006).**mpowerment:Quelle est l'influence du climat**

psychologique surl'habilitation sychologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des études **superieurs en vue de l'obtention du** grade de m.sc en relation industrielles, école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

2-Robet, J ,Pul. Et al.(2000).**Empowerment ,expectation and the psychological contract-managing the dilemmas and the advantages**.journal of socio-economics , North Holland ,vol 29.

3-2-المجلات بالأجنبية:

1-study : eung , B.Y ; &“ sang , O.C.” Employees’ empowerment and team performance : autonomy , responsibility , information and creativity” Fmerald group publishing timited , vol 1 15 , N 5/6 .

2-study : harrim , M :H. , & ALKSHALI ; S.J. “empoyess ” empowerment and its .effect on team effectiveness : Gordon , Journal of Business firms Administration . vol 4 , N 1 , 2008.

4-2 القواميس بالأجنبية:

1- dictionnaire de français : LAROUSSE , maury- Eurolivres à mancheourt France , Edetion 02 , 2002 .

3- قائمة المواقع الالكترونية

1- www.feedo.com/net/lifestyle/reading/ntm/empowerment.doc/by_recherd/23/04/2013/14:22

2-[www.edu.com/the_dictionary.com/empowerment in socity economic article by ahmed radwan / 12/06/2013/21:10](http://www.edu.com/the_dictionary.com/empowerment_in_society_economic_article_by_ahmed_radwan/12/06/2013/21:10)

3-www.rr4ee.net - شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، ورقة مقدمة في الاحصاء الوصفي ، شرف الدين خليل

. 19:12 ، 17/11/2014

الملاحق

قائمة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	التخصص	الجامعة
01	جوادي يوسف	علم اجتماع	بسكرة
02	رابحي إسماعيل	علم النفس	بسكرة
03	قشي إلهام	علم النفس	بسكرة
04	سليمان صباح	علم اجتماع	بسكرة
05	العبيدي صونيا	علم اجتماع	بسكرة
06	فرشان لويضة	علم النفس	الجزائر
07	بلمان فرحات	علم النفس	الجزائر



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع: استمارة استبيان:

التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة
(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)).

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشرف الأستاذ :

*الدكتور فريجة أحمد

إعداد الطالبة :

*سعود أمال

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال
العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1-الجنس:

☐ أقل من 25

2-السن:

☐ 25 - 35

☐ 35 - 45

☐ 45 - 55

☐ أكثر من 55

3-المؤهل العلمي:

☐ -متوسط

☐ -نهائي

☐ - تكوين مهني

☐ - جامعي

4-سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5

☐ 5 - 10

☐ 10 - 15

☐ أكثر من 15

المحور الثاني التمكين الإداري و تحقيق أهداف المؤسسة

الرقم	فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	علاقتك بمسؤوليك تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة				
2	يتقبل المدير اقتراحاتك وآرائك كما هي				
3	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة				
4	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار				
5	يتمتع الموظف بالاستقلالية والحرية				
6	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة				
7	بإمكانك مناقشة القرارات الصادرة من مسؤوليك				
8	تشعر بالانتماء للمؤسسة بمجرد التحاقك بها				
9	تستحق مؤسستك التضحية من خلال تحملك لتبعيات قراراتك واقتراحاتك				
10	تصلك معلومات سرية في العمل				
11	يهتم المسؤولون بوجهات نظرك في المنظمة				
الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين					
12	معظم المواقف التي تتعرض لها في المؤسسة يتم حلها عن طريق الحوار				
13	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا				
14	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة				
15	تستفيد من خبرات من سبقك في الميدان لمواجهة المواقف الصعبة				
16	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد				
17	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك				
18	اتصالك بالأفراد المنتمين للمؤسسة من شأنه تطوير معارفك				
19	تستخدم تكنولوجيا متطورة تخدمك في أداء عملك				
20	توجد توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل (تعليمات)				
21	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل				
التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين					
22	يمكن أن تمتلك صلاحيات تسمح لك بتدارك المواقف السلبية عند وقوعها دون أن تعود إلى المسؤول الأعلى منك				

				توجد لديك نوع من الإستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين	23
				تشعر بالمسؤولية ما يدفعك لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة دون الرجوع إلى المسؤول خاصة في الحالات الطارئة	24
				يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك .	25
				تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.	26
				إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة	27
				تستطيع من خلال تفويضك في مهام أعلى من منصبك بتحمل مسؤولية قراراتك المتخذة	28
				خبرتك يمكن أن تخول لك جزء من السلطة من طرف المسؤول	29
				معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة	30
				يمكنك أن تساهم وبشكل مباشر في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية	31
				يتم معاقبتك إذا ما أخطأت في قرارك	32
المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة					
				تحسين أدائك في العمل يساعد المنظمة على تحقيق جودة إنتاجية	33
				يمكن أن تتوافق أهدافك وأهداف المنظمة	34
				تسعى المنظمة في مساعدتك على تحقيق الاستقرار الوظيفي	35
				تحمك للمسؤولية تجعل منك مالك للمؤسسة	36
				ترى أنه من أولويات المنظمة أن تسعى لأن تحقق لك الرضا الوظيفي	37
				توفر المنظمة وسائل النقل لمساعدتك على الانضباط الحضور	38
				توفر لك المنظمة راتبا يشعرك بالقناعة ويجعلك مداوما لعملك	39
				تشعر بالفخر كونك فردا من هذه المنظمة	40
				تقوم بمهامك دون الحاجة لرقابة المسؤولين لك.	41
				هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	42
				تقدم لك المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أدائك	43
				تحفزك المؤسسة ماديا ومعنويا مقابل ابتكارك أسلوب أداء جيد لمهامك	44



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع: استمارة استبيان:

التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة
(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)).

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
* فريجة أحمد

إعداد الطالبة :
*سعود أمال

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

-البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1-الجنس:

☐ أقل من 25

2-السن:

☐ 35 - 25

☐ 45 - 35

☐ 55 - 45

☐ أكثر من 55

3-المؤهل العلمي:

☐ -متوسط

☐ -نهائي

☐ - تكوين مهني

☐ - جامعي

4-سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5

☐ 10 - 5

☐ 15 - 10

☐ أكثر من 15

الرقم	المحور الأول : فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	علاقته بمسؤوليك تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة				
2	يتقبل المدير اقتراحاته وآرائه كما هي				
3	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة				
4	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار				
5	يتمتع الموظف بالاستقلالية والحرية				
6	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة				
7	بإمكانك مناقشة القرارات الصادرة من مسؤوليك				
8	تشعر بالانتماء للمؤسسة بمجرد التحاقك بها				
9	تستحق مؤسستك التضحية من خلال تحملك لتبعية قراراتك واقتراحاتك				
10	تصلك معلومات سرية في العمل				
11	يهتم المسؤولون بوجهات نظرك في المؤسسة				
المحور الثاني : الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة					
1	معظم المواقف التي تتعرض لها في المؤسسة يتم حلها عن طريق الحوار				
2	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا				
3	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة				
4	تستفيد من خبرات من سبقك في الميدان لمواجهة المواقف الصعبة				
5	تهتم المؤسسة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد				
6	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك				
7	اتصالك بالأفراد المنتمين للمؤسسة من شأنه تطوير معارفك				
8	تستخدم تكنولوجيا متطورة تخدمك في أداء عملك				
9	توجد توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل (تعليمات)				
10	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل				
المحور الثالث : التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة					
1	يمكن أن تمتلك صلاحيات تسمح لك بتدريك المواقف السلبية عند وقوعها دون أن تعود إلى المسؤول الأعلى منك				
2	توجد لديك نوع من الإستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين				
3	تشعر بالمسؤولية ما يدفعك لاتخاذ إجراءات تخدم المؤسسة دون الرجوع إلى المسؤول خاصة في الحالات الطارئة				
4	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفته الأقرب إليه من غير أن				

				تستشير مسؤوليك .	
				تتشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين .	5
				إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة	6
				تستطيع من خلال تفويضك في مهام أعلى من منصبك بتحمل مسؤولية قراراتك المتخذة	7
				خبرتك يمكن أن تخول لك جزء من السلطة من طرف المسؤول	8
				معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة	9
				يمكنك أن تساهم وبشكل مباشر في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية	10
				يتم معاقبتك إذا ما أخطأت في قراراتك	11

تَحْتَ بِحَمْدِ اللَّهِ وَعِزِّهِ

تاريخ الميلاد : 1979/11/03	سعود :
التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوابل بسكرة)	:
ماجستير	طبيعة البحث :
علم الاجتماع تنظيم وعمل	:
2015	:
<p>: لقد ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة ، التي سمحت بالكشف عن مختلف الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المؤسسات من مادية إلى معنوية معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار و التوازن وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، فكان لابد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري ، الذي يتوقف عليه نجاحها ، ومن بين هذه الأساليب التي تعد منهجا للإصلاح الإداري في المؤسسات يعتبر التمكين أكثرها عملية ونجاحا لتحقيق التقدم و الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل المؤسسية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من اجل مواكبة التطور والإزهار الذي يحدث في المؤسسات ، وهذا ما يجعلنا نكشف المقاربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر ومعرفة النظريات الإدارية التي تحت على التمكين الإداري سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة أو المعاصرة وأدى بنا إلى الكشف عن العلاقة المدروسة من خلال التحقق الميداني لاختبار الفرضيات الثلاث الدالة على المتغيرين دلالة علمية تم إسقاطها في الواقع الميداني على مجتمع البحث الذي تم عن طريق المسح لجميع الأفراد المعنيون بالأمر والممثلون لرؤساء مصالح مؤسسة جنرال كابل بسكرة و هذا ما أكد فعلا من خلال هذه الدراسة على وجود علاقة بين فرصة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار و أهداف المؤسسة ، و الاتصال بين الإدارة والعاملين وأهداف المؤسسة وأخيرا التفويض الإداري لجزء من السلطة للعاملين وأهداف المؤسسة محاولتا منا إلى تحقيق ولو جزءا بسيط مما صوبنا إليه في هذا العمل المتواضع.</p>	

Abstract of the study:

Administrative Empowerment and its relation with the organization purposes

This study had focused its attention on the Administrative Empowerment and its relation with the organizations purposes, which had permitted to discover the different human behaviours in the organizations either materiel or morale one expressing it by finding manners that gives it stability and equilibration and realizing its purposes for what had been created, it was obliged by it to focus on the human element, by whom its success depend on, from this manners which is considered as a method of administrative reform in the organizations, the Empowerment is the more practical and successful one to realize the progress which care on the human resources, its education and training to make it able to accommodate with the speed variable organizational factors, that's for the empowerment culture is necessary to uncover the progression and wealth happening in the organizations, that's what make us revealed the theoretical approaches of this modern administrative concept and knowing the administrative theories which incites on the Administrative Empowerment either the classical, the modern or the contemporary one, and had derived us to discover the studied relationship by the verification on ground of the examination of the three theories indicated the variables by scientific signification that was projected in the ground reality on the research society which had done by the study of all the

concerned persons and representing the chief departments of the Establishment of General Cable Biskra, which had really confirmed by this study the existence of a relationship by the opportunity of the worker in participating in the making of decision and the organization purposes, the communication between the administration and the workers and the organization purposes, and finally the administration delegation of a part of the authority to the workers and the organization purposes as a tentative by us to realize at least a simple part of what we had purposed in this modest work.

الكلمات المفتاحية:

إستراتيجية ، التمكين الإداري ، منظمة ممكنة ، ديمقراطية الإدارة ، فكر إداري معاصر

الكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

:

مخبر البحث: التغير الاجتماعي

رئيس اللجنة: عمر أوزينية

المشرف: أحمد فريجة

_____:

- عمر أوزينية

-

-لزهر العقبي